

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

# Ammatillinen kyvykkyys asiantuntijatyössä

## Case Framery

Yrityksen johtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
MATILDA HYTÖNEN  
Maaliskuu 2018

## TIIVISTELMÄ:

Tampereen yliopisto

Tekijä:	Matilda Hytönen
Tähän tutkimuksen koko nimi:	Ammatillinen kyvykkyys asiantuntijatyössä – Case Framery
Pro gradu –tutkielma:	96 sivua, 8 liitesivua
Aika:	Maaliskuu 2018
Avainsanat:	motivaatio, sisäinen motivaatio, organisaatiokulttuuri, psykologiset perustarpeet, kyvykkyys, hallinnan tunne

---

Työntekijöiden kokonaisvaltaiseen onnellisuuteen on panostettava jatkossa yhä enemmän. Kun ihminen pääsee työssään uppoutumaan häntä kiinnostaviin asioihin, joissa hän kokee olevansa hyvä ja huomaa kehittyvänsä, on todennäköistä, että hänen yleinen onnellisuutensaakin nousee. Tätä kutsutaan ammatillisen kyvykkyuden tunteeksi. Sen peruspiirteinä ovat varmuus omasta toiminnasta, hallinnan tunteen säilyttäminen työssä sekä tunne kehittymisestä.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tutkittiin case-yrityksen Framery Oy:n asiantuntijoiden ammatillista kyvykkyuden tunteen esteitä. Tutkimus kuvaa myös yleisellä tasolla ammatilliseen kyvykkyuden tunteeseen liittyviä ilmiöitä.

Tutkimuksen kirjallisuususiossa käytiin tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset teoreettisen osuudet läpi aloittaen onnellisuudesta ja organisaatiokulttuurista niiden vaikuttaessa taustalla niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta asiantuntijan ammatillisen kyvykkyuden tunteeseen. Kirjallisuudessa käsiteltiin yleisesti sisäistä ja ulkoista motivaatiota erilaisine motivaatioteorioineen. Kyvykkyuden ollessa itseohjautuvuusteorian mukaan yksi ihmisen perustarpeista, käsiteltiin kirjallisuudessa myös itseohjautuvuusteoria, ja sen kolme perustarvetta, eli autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Kirjallisuuden pohjalta tutkimuksen viitekehikseksi muodostui asiantuntijan ammatillisen kyvykkyuden tunteen esteet.

Tutkimukseen asiantuntijahaastatteluissa ammatilliseen kyvykkyuden tunteeseen vaikuttavina tekijöinä nousivat palautekulttuuri, erilaiset näkökulmat organisaation roolista asiantuntijan ammatillisessa kehityksessä sekä liiketoiminnan yhteyden ymmärtäminen omaan asiantuntijarooliin. Näiden teemojen lisäksi case-yrityksen asiantuntijahaastatteluissa nousivat esille työnkuvan merkitys, hallinnan tunteen merkitys, kehittymisen ja tavoitteiden merkitys suhteessa ammatilliseen kyvykkyuden tunteeseen.

Ammatillisen kyvykkyuden esteitä tämän tutkimusaineiston pohjalta olivat Framery Oy:llä oman roolin ymmärtäminen suhteessa kokonaiskuvaan liiketoimintaan ja sen suuntaan, heikko palautekulttuuri, hallinnan tunteen katoaminen valtaisan työtaakan tai tiukkojen aikataulujen takia, ja haasteellisempien tehtävien puute. Näihin osa-alueisiin panostamalla asiantuntijoiden kyvykkyuden tunteen esteitä voitaisiin eliminoida ja onnellisuuden tunne kasvaisi ammatillisen kyvykkyuden tunteen myötä. Organisaation roolina nähtiin sovittaa oikea työntekijä oikeaan liiketoiminnalliseen rooliin ja antaa työkaluja yksilön kehitykseen muun muassa palautteen ja tavoitteiden muodossa. Ammatilliseen kyvykkyuden tunteeseen liittyviä ilmiöitä todettiin olevan muun muassa organisaatiokulttuuri, esimiestyö ja ammatillinen kyvykkyys itseensä vaikuttavana tekijänä.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1	AIHEEN VALINTA .....	1
1.2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	2
1.3	TUTKIMUKSEN RAJAUS .....	3
1.4	TUTKIMUKSEN ETENEMINEN .....	4
<b>2</b>	<b>KIRJALLISUUS .....</b>	<b>6</b>
2.1	ONNELLISUUS .....	6
2.2	ORGANISAATIOKULTTUURI .....	8
2.3	MOTIVAATIO .....	13
2.3.1	<i>Työmotivaatio .....</i>	<i>13</i>
2.3.2	<i>Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....</i>	<i>18</i>
2.4	SISÄISEN MOTIVAATION LÄHDE: PSYKOLOGISET PERUSTARPEET .....	21
2.4.1	<i>Itseohjautuvuusteorian psykologiset perustarpeet .....</i>	<i>21</i>
2.4.2	<i>Autonomia .....</i>	<i>23</i>
2.4.3	<i>Kyvykkyys .....</i>	<i>26</i>
2.4.4	<i>Yhteisöllisyys .....</i>	<i>32</i>
2.4.5	<i>Psykologiset perustarpeet ja ympäristö .....</i>	<i>35</i>
2.5	VIITEKEHYS .....	37
<b>3</b>	<b>METODI .....</b>	<b>39</b>
3.1	METODIN VALINTA .....	39
3.2	AINEISTON KERUU .....	40
3.2.1	<i>Asiantuntijahaastattelut .....</i>	<i>41</i>
3.2.2	<i>Sisäpiirihaastattelut .....</i>	<i>44</i>
3.3	AINEISTON ANALYSOINTI .....	46
3.4	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....	47
<b>4</b>	<b>ASIAANTUNTIJAHAASTATTELUT .....</b>	<b>50</b>
4.1	GOFORÉ .....	50
4.1.1	<i>Liiketoiminnan yhteys ammatilliseen kyvykkyyteen .....</i>	<i>50</i>
4.1.2	<i>Organisaation rooli ammatillisessa kehityksessä .....</i>	<i>51</i>
4.1.3	<i>Palautekulttuuri .....</i>	<i>54</i>
4.2	PIPELIFE FINLAND .....	54
4.2.1	<i>Liiketoiminnan yhteys ammatilliseen kyvykkyyteen .....</i>	<i>54</i>
4.2.2	<i>Organisaation rooli ammatillisessa kehityksessä .....</i>	<i>55</i>
4.2.3	<i>Palautekulttuuri .....</i>	<i>56</i>
4.3	LEIDENSCHAFT .....	57
4.3.1	<i>Liiketoiminnan yhteys ammatilliseen kyvykkyyteen .....</i>	<i>57</i>
4.3.2	<i>Organisaation rooli ammatillisessa kehityksessä .....</i>	<i>58</i>
4.3.3	<i>Palautekulttuuri .....</i>	<i>59</i>
4.4	YRITYS ALFA .....	59
4.4.1	<i>Liiketoiminnan yhteys ammatilliseen kyvykkyyteen .....</i>	<i>59</i>
4.4.2	<i>Organisaation rooli ammatillisessa kehityksessä .....</i>	<i>60</i>
4.4.3	<i>Palautekulttuuri .....</i>	<i>61</i>
4.5	ASIAANTUNTIJAHAASTATTELUIEN YHTEENVETO .....	62
4.5.1	<i>Liiketoiminnan yhteys ammatilliseen kyvykkyyteen .....</i>	<i>62</i>
4.5.2	<i>Organisaation rooli ammatillisessa kehityksessä .....</i>	<i>63</i>
4.5.3	<i>Palautekulttuuri .....</i>	<i>64</i>

<b>5</b>	<b>CASE FRAMERY .....</b>	<b>65</b>
5.1.1	<i>Liiketoiminnan yhteys ammatilliseen kyvykkyyteen .....</i>	65
5.1.2	<i>Organisaation rooli ammatillisessa kehityksessä .....</i>	68
5.1.3	<i>Palautekulttuuri .....</i>	70
5.1.4	<i>Työnkuva .....</i>	73
5.1.5	<i>Hallinnan tunne .....</i>	76
5.1.6	<i>Kehittyminen työssä asiantuntijana .....</i>	79
5.1.7	<i>Tavoitteet .....</i>	81
5.1.8	<i>Yhteenvedo ammatillisen kyvykkyyden tunteen esteistä .....</i>	83
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>85</b>
6.1	AMMATILLISEN KYVYKKYYDEN ESTEITÄ FRAMERYN ASiantuntijoilla .....	85
6.2	AMMATILLISEEN KYVYKKYYTEEN VAIKUTTAVAT ILMIÖT .....	89
6.3	JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET .....	90
<b>7</b>	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>92</b>
	KIRJALLISUUS .....	92
	TOISSIJAISET LÄHTEET .....	95
	VERKKOLÄHTEET .....	95
	HAASTATTELULÄHTEET .....	96

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheen valinta

*Väitän että 100% ihmisistä haluaa olla onnellisia eikä onnettomia.*

Näin toteaa tähän tutkimukseen haastateltu Goforen Crew Coach Heini Ala-Vannesluoma ja osuu väitteessään naulan kantaan. Työntekijöiden kokonaisvaltaiseen onnellisuuteen tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota työn muuttuessa henkisesti kuormittavammaksi rutiinityön korvautuessa itseohjautuvalla tietotyöllä. Työ on muuttunut käsitteellisemmäksi ja koulutustason nousu on muokannut odotuksia ja vaatimuksia työltä (Lämsä & Päivike, 2013, 80). Organisaatio hyötyy työntekijän osaamisesta tässä uudessa tilanteessa parhaiten, kun työ on työntekijälle mielekästä ja merkityksellistä (Martela, ym., 2017a, 102). Tämän tutkimuksen case-yritys Framery Oy haluaakin panostaa työntekijöidensä ja asiakkaidensa kokonaisvaltaiseen onnellisuuteen lisäten samalla myös liiketoiminnallista menestymistä. Frameryn missio ”Creating Happy Workplaces” (*Luodaan onnellisia työpaikkoja*) on kova lupaus niin asiakas kuin työntekijänäkökulmasta, ja siksi tutkimusta tästä alueesta halutaankin tehdä lisää case-menetelmällä.

Onnellisuus on kuitenkin hyvin laaja käsite ja tässä tutkimuksessa onkin päädytty purkamaan onnellisuus hieman pienempään ja helpommin käsitettävään termistöön. Onnellisuus pitää sisällään yhtenä tekijänä motivoitumisen. Motivaatio ohjaa ihmistä elämässä sisältäen suunnan (mitä tavoittelemme), määrän (kuinka kovasti tavoittelemme) ja laadun (kuinka pitkäjänteisesti tavoittelemme (Airo, ym., 2008, 52). Motivaatio taas voidaan jakaa sen keston ja pysyvyyden mukaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, joista sisäinen motivaatio on pitkäkestoisen onnellisuuden kannalta merkittävässä osassa. Sisäiselle motivaatiolle on tyypillistä, että itse työ palkitsee työntekijää eli motivaatio on sisäisesti välittynyttä ja syyt tietynlaiseen käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Sisäinen motivaatio ei ole yksilön ominaisuus vaan ilmiö, joka mahdollistuu henkilön vahvuuksien, kiinnostuksenkohteiden ja arvojen kohdatessa organisaation tarjoaman työn kanssa

(Martela ym., 2017a, 107). Framerylläkin nähdään sisäinen motivaatio yhtenä onnellisuuden lähteenä ja tämä määrittä tutkimuksen rajausta nimenomaan sisäiseen motivaatioon.

Sisäinen motivaatio tarvitsee aktivoituakseen kolmen psykologisen perustarpeen toteutumista. Itseohjautuvuusteorian mukaan nämä kolme psykologista perustarvetta ovat: autonomia (eng. autonomy), kyvykkyys (eng. competence) ja yhteisöllisyys (eng. relatedness). (Ryan & Deci, 2000) Sisäisen motivaation ytimessä ovat siis edellä mainittujen psykologisten tarpeiden tyydyttäminen (Ryan & Deci, 2000), mikä on taas avain pitkäaikaisen onnellisuuden olotilaan. Tutkimusten mukaan sisäisesti motivoituneet ja psykologisten perustarpeiden suhteen tyytyväiset työntekijät saavat sekä enemmän aikaiseksi että kykenevät myös luomaan laadukkaampia ratkaisuja. Tulevaisuuden työelämässä ihmisen perustarpeiden täyttyminen on välttämätöntä, jotta yksilö ja organisaatio voivat toimia menestyksekkäästi luovuutta vaativilla toimialoilla (Martela ym., 2017a, 112).

Tässä tutkimuksessa keskitytään vain yhteen kolmesta työntekijän perustarpeesta sisäisen motivaation lähteenä. Kyvykkyyden tunteesta puhutaan ammatillisena kyvykkyytenä tutkimuksen keskittyessä nimenomaan työhön liittyvään kyvykkyyden tunteeseen. Kyvykkyydessä on kyse työntekijän osaamisesta ja aikaansaavuudesta. Kyvykäs työntekijä uskoo itseensä ja omaan menestyksekkääseen suoritukseensa (Martela, 2014). Kyvykkään työntekijän taidot voivat olla joko fyysisiä tai psyykkisiä toimintoja, joiden rajoittaminen työssä tekee työntekijän onnettomaksi (Warr, 2007, 153). Parhaimmillaan kyvykäs työntekijä voi saavuttaa virtaus- eli flow-kokemuksen tai toiselta nimeltään työn imun. Flow-kokemus tarkoittaa täydellistä uppoutumista johonkin asiaan, ja sisältää tärkeinä asioina täydellisen läsnäolon ja optimin taitojen kehittämisen tilan (Järvilehto, 2013, 34).

## ***1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset***

Tässä tutkimuksessa tutkitaan ammatillisen kyvykkyyden tunteen ilmentymistä asiantuntijatyössä. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä ammatillisen kyvykkyyden esteitä on havaittavissa Framery Oy:n asiantuntijoilla?
2. Minkälaiset ilmiöt vaikuttavat ammatilliseen kyvykkyyden tunteeseen?

Tutkimuskysymyksiin vastataan kirjallisuuden ja aineiston avulla. Kirjallisuuskatsauksen ja haastattelujen perusteella muodostetaan kokonaiskuva ammatillisesta kyvykkyydestä asiantuntijatyössä ja siihen vaikuttavista ilmiöistä, haasteista ja mahdollisista ratkaisuista organisaatiossa. Tutkimuskysymykseen vastaamalla laajennetaan tietoa ammatillisen kyvykkyyden tunteeseen vaikuttavista ilmiöistä.

### 1.3 *Tutkimuksen rajaus*

Tutkimuksen rajaus muodostuu vastaamaan Framery Oy:n tarpeita. Framery Oy haluaa selvittää asiantuntijoidensa onnellisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Onnellisuuden tutkimisen organisaatiossa tulee sisältää organisaation haasteiden ja esteiden pohtimista (Caza & Cameron, 2013). Onnellisuus-aiheen ollessa liian laaja, tutkimuskysymykset rajataan koskemaan asiantuntijan ammatillisen kyvykkyyden tunteiden esteitä. Tutkimuksessa ei siis huomioida tuotantotyöntekijöitä, vaan keskitytään tietotyötä tekeviin asiantuntijoihin. Tutkimuksen tuloksena saadaan kuvailevaa tietoa case-yrityksen asiantuntijoiden kyvykkyyden tunteen esteistä sekä yleisesti ammatilliseen kyvykkyyteen vaikuttavista ilmiöistä. Tutkimus luo tietoa organisaatiolle yksittäisen asiantuntijan ymmärtämisestä ja tukemisesta organisaatiossa.

Tutkimuksen kirjallisuudessa käsitellään läheisesti aiheeseen liittyvät käsitteet onnellisuus, organisaatiokulttuuri sekä sisäinen ja ulkoinen motivaatio omissa luvuissaan. Ammatillisen kyvykkyyden tunne voidaan nähdä eudaimonistisen onnellisuuden yhtenä ilmentymänä, minkä takia onnellisuuden käsittely kirjallisuudessa on nähty tarpeelliseksi kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Tutkimuskysymyksessä ei varsinaisesti viitata asiantuntijoiden onnellisuuteen, mutta tutkimus pitää vahvaa ammatillisen kyvykkyyden tunnetta eudaimonistisen onnellisuuden ilmentymänä. Onnellisuutta käsittelevät (psykologiset) tutkimukset pyrkivät pääasiallisesti määrittelemään ja käyttämään vähemmän latautuneita käsitteitä (Martela, 2014a, 34-35). Onnellisuus työssä on iso sateenvarjomainen konsepti, joka sisältää komponentteja vaihtuvista mielentiloista ja tunteista pysyvämpiin asenteisiin sekä todella pysyviin yksilöllisiin taipumuksiin (Fisher, 2010). Ammatillinen kyvykkyys asiantuntijatyössä on helpommin ymmärrettävä ja rajatumpi käsite kuin onnellisuus.

Tutkimuksen kirjallisuudessa esitellään myös tutkimuskysymyksen kannalta olennaisesti aiheeseen liittyvä organisaatiokulttuurin käsite. Tutkimuksen rajauksen vuoksi kirjallisuudessa ei käsitellä kuitenkaan työilmapiirin käsitettä.

Esimiestyötä ei tarkastella tässä työssä itsessään osana tutkimuskysymystä, vaan yhtenä ammatilliseen kyvykkyyteen vaikuttavana tekijänä. Hyvään tai huonoon esimiestyöhön ei siis oteta kantaa, vaan työssä katsotaan ammatillisen kyvykkyyden tunteen esteitä työntekijän näkökulmasta, jolloin esimiestyö vain todetaan yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi. Esimiestyötä käsitellään kirjallisuuden eri vaiheissa tarkastellen käsitettä osana muita kirjallisuuden kokonaisuuksia.

Ammatillinen kyvykkyys on yksi Ryanin ja Decin (2000) itseohjautuvuusteorian psykologisista perustarpeista. Tutkimus keskittyy pääasiallisesti siis kyvykkyyden perustarpeeseen. Kahta muuta perustarvetta, autonomiaa ja yhteisöllisyyttä, sivutaan tutkimuksen edetessä, sillä kolmen perustarpeen välillä on vahva vuorovaikutussuhde. Nämä kolme perustarvetta muodostavat sisäisen motivaation. Merkityksellisyys voidaan nähdä joko omana kokonaisuutenaan tai osana Ryanin ja Decin (2000) perustarvetta yhteisöllisyys (Järvilehto, 2014, 372). Tässä tutkimuksessa työn merkityksellisyys nähdään osana ihmisen psykologisia perustarpeita ja sitä käsitellään kirjallisuudessa tarkemmin osana yhteisöllisyyden perustarvetta. Martelan ym. (2017) puhuma hyvántahtoisuuden perustarve ei kuulu Ryanin ja Decin (2000) perustarpeiden luetteloon. Tässä tutkimuksessa keskitytään Ryanin ja Decin aikaisemmin määrittämistä kolmesta perustarpeesta kyvykkyyden perustarpeeseen jättäen kaksi muuta alkuperäistä perustarvetta käsiteltäväksi kirjallisuudessa ja hyvántahtoisuus mahdollisena neljäntenä perustarpeena ainoastaan maininnan tasolle. Tämä mahdollinen neljäs perustarve on samantapainen kuin Järvilehdon (2013) kuvailema perustarpeiden kolmas tarve yhteisöllisyydestä, eli yhteisöllisyyttä käsiteltäessä tullaan sivuamaan myös hyvántahtoisuuden perustarpeen elementtejä.

## 1.4 *Tutkimuksen eteneminen*

Tutkimuksen ensimmäinen luku johdattaa tutkimuksen aihepiiriin ja siinä käsitellään aiheen valinta, tutkimuskysymykset, tutkimuksen rajaus ja tutkimuksen eteneminen. Tutkimuksen toinen luku koostuu aihepiirin kirjallisuudesta. Luvussa määritellään keskeisimmät käsitteet, kuten organisaatiokulttuuri, motivaatio, sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio, psykologiset perustarpeet ja ammatillinen kyvykkyys. Luvun lopuksi esitellään tutkimuksen viitekehys. Tutkimuksen kolmas luku keskittyy tutkimuksen metodiin. Luku käsittelee metodivalinnan, aineiston keräämisen ja analysoinnin vaiheet yksityiskohtaisesti sekä lopuksi arvioinnin tutkimuksen luotettavuudesta.



Luvussa neljä kuvataan ja analysoidaan asiantuntijahaastatteluita, joiden tarkoitus on laajentaa ymmärrystä ammatillisesta kyvykkyydestä. Luvussa viisi käsitellään case-yritystä tarkemmin ja analysoidaan yksityiskohtaisesti sisäisistä haastatteluista kerättyä aineistoa ammatillisen kyvykkyyden tunteesta. Lopuksi luvussa viisi kootaan tutkimuksen keskeisimmät tulokset vastaten asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa kerrotaan myös tutkimuksen merkitys tiedeyhteisölle sekä jatkotutkimusmahdollisuudet. Tutkimuksen lopussa on lähdeluettelo ja liitteenä esimerkkejä haastattelukysymyksistä.

## 2 KIRJALLISUUS

### 2.1 *Onnellisuus*

Onnellisuus voidaan jakaa hedonistiseen ja eudaimonistiseen onnellisuuteen (Fisher, 2010). Onnellisuutta voi tuntea lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Se voi olla lyhyellä aikavälillä jostakin tapahtumasta, ympäristöstä tai panoksesta johtuvaa, (Warr, 2007, 11) jolloin onni on hedonistista mielihyvää. ”Nykyaikana mielihyvän käsite on sekoitettu onnellisuuteen”, vaikka onnellisuus on paljon pysyvämpi mentaalinen olotila, eikä onnellisuus ole riippuvainen hetken mielihyvästä (Tiensuu & Aaltonen, 2004, 32-33). Onnellisuutta ei tulisi nähdä vain mielihyvänä vaan itsensä toteuttamisena ja itsensä tiedostamisena (Warr, 2007, 38). Työn merkityksellisyys nähdään hedonistista käsitystä syvällisempänä ja merkittävämpänä käsitteenä, joka on vahvassa yhteydessä eudaimonistiseen hyvinvointiin (Rosso ym., 2010).

Onnellisuus voidaan nähdä pitkän aikavälin muotona (Warr, 2007, 11), jolloin puhutaan eudaimonistisesta onnesta. Eudaimonia tarkoittaa mielekkyyttä tehdä jotain eli toimintaa. Pitkäketoinen onnellisuus pohjautuu siis siihen, että tekemisemme tuottavat meille tarkoituksellisuutta. Tämä ei aina tarkoita, että eudaimonisesti onnellinen tuntisi aistillisesti miellyttäviä tunteita. Esimerkiksi kivenhakkaaja kutsumusammattina saattaa olla väsyttävä ammatti, mutta silti tuottaa samanaikaisesti sisäistä onnellisuutta. (Järvilehto, 2013, 18) ”Onni ja onnellisuus on subjektiivinen tunneasia ja tyytyväisyys puolestaan riippuu enemmän rationaalisista faktoista” (Tiensuu & Aaltonen, 2004, 22). Onnellisuuden haasteena on löytää keinoja ylemmän tason tarpeiden tyydyttämiseksi, joista esimerkkinä ovat itsearvostuksen löytäminen, yhteyden saaminen kanssa ihmisiin tai itseksi tuleminen (Tiensuu & Aaltonen, 2004, 26). Onnellisuus on kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä sekä itseensä että arkeensa (Tiensuu & Aaltonen, 2004, 33), eli ylemmät tarpeet on tyydytetty.

Ojanen (2014, 117) kertoo John Schumakerin kritiikistä nykyistä onnellisuuskäsitystä kohtaan. Elämme instant happiness -kulttuurissa, jossa onnelliseksi voi vain ryhtyä, kun päättää olla onnellinen, vaikka todellisuudessa muutos vaatii paljon panostuksia (Ojanen, 2014, 114).

Nykypäivän talous tahtoo meidän uskovan, että kuluttaminen tekee meidät onnelliseksi (Mathews, 2017). Yhteiskuntamme keskittyykin ulkoisiin motivaattoreihin ja ennen kaikkea materiaalistien resurssien maksimointiin (Järvilehto, 2013, 24). Hedonistista onnea sekä ulkoisia motivaattoreita on helpompi löytää ärsykeistä ympäriltämme kuin eudaimonistista merkityksellisyyttä elämälle, jota ohjaa sisäinen motivaatio. Siksi meille on niin hankala määritellä, mikä tekee meidät onnelliseksi tai mistä motivoidumme sisäisesti. Panostaminen omaan onnellisuuden löytämiseen on kuitenkin vaivan arvoista. Onnelliset ihmiset muun muassa elävät pidempään, ovat terveempiä, luovempia, menestyneempiä ja omaavat realistisemman kuvan omista vahvuuksistaan ja taidoistaan (Airo, ym., 2008, 53).

Onnellisuudesta onkin tullut suosittu tutkimuksen aihe (Ojanen, 2014, 114). Aikaisempi tutkimus on yleensä aliarvioinut onnellisuuden merkityksen työssä (Fisher, 2010), vaikka onnellisuudesta työssä on paljon hyötyjä: sitoutuminen, motivoituneisuus ja energisyys kasvavat, kyky toipua vastoinkäymisistä parantuu, solidaarisuus ja sitkeys paranevat. Onnellisuus työssä vähentää myös sairauspoissaoloja, lisää laatua ja tuloksia sekä parantaa työn kokonaisvaltaista ymmärrystä. (Warr, 2007) Cameron ym. (2003) toteavat, että organisaatiotutkimus onkin yleisesti inspiroitunut enemmissä määrin positiivisesta psykologiasta (ks. Fisher, 2010). Positiivinen psykologia keskittyy onnellisuuteen ja muihin positiivisiin tiloihin vastakohtana aikaisemmalle tutkimukselle, joka keskittyy sairauksien, masennuksen, stressin ja muiden negatiivisten ilmiöiden kokemiseen (Fisher, 2010). Ojanen (2014, 121) kritisoi, että usein positiivinen psykologia keskittyy yksilön sisäisiin muutoksiin ulkoisten muutosten kustannuksella, koska olosuhteiden muuttaminen on vaikeampaa ja kalliimpaa kuin yksilöiden muuttaminen.

On hämmentävää, miten onnellisuus on edelleen niin epäselvä käsitteenä. Onnellisuus, niin tutkijoiden kuin tavallistenkin ihmisten mielestä, koostuu erilaisista tekijöistä ja sisältää monisyisiä asioita. (Martela, 2014a, 30) Tämä vaikeuttaa onnellisuuden yksiselitteistä määrittelemistä. Positiivisen psykologian uranuurtaja Martin Seligman (2011, 9) toteaa onnellisuus-käsitteen olevan käyttökelvoton, sillä se on liikakäytetty eikä toimi tutkimuksessa tieteellisenä terminä (ks. Martela, 2014a, 30). Osa onnellisuustutkijoista ovat sitä mieltä, että tunteet ja elämäntyytyväisyys eivät ole todellista onnellisuutta, vaan todellinen onnellisuus on lähellä eudaimonista onnellisuutta, mitä edustavat esimerkiksi sisäinen motivaatio ja kyvykkyyden flow-tila (Martela, 2014a, 41-42). Onnellisuus on siis myös motivaatiota (Tiensuu & Aaltonen, 2004, 67-69).

Tutkimukset ovat osoittaneet riippuvuussuhteet onnellisuuden, motivaation sekä korkealaatuisen työn välillä, minkä johdosta yhä useammat yritykset ovat alkaneet panostaa onnellisuuden luomiseen (Fisher, 2010). Onnellisuutta organisaatiossa ei kuitenkaan rakennetakaan pelkästään tyytyväisyyden tunteen, positiiviseen ajattelun tai mukavan yhdessäolon varaan, vaan tärkeitä ovat myös onnistumiset yrityselämässä niin yksilö- kuin yritystasolla (Tiensuu & Aaltonen, 2004, 22). Hsieh (2013, 242) toivoo, että yhä useampi yritys laittaisi liiketoimintansa ytimeen onnellisuuden tehden niin asiakkaista kuin työntekijöistäkin onnellisempia. Onnellinen työntekijä luo todennäköisemmin myös onnellisia asiakkaita halutessaan tehdä työtänsä hyvin siitä samalla itse nauttien. Onnellinen organisaatio on siis myös tavoiteltavaa taloudellisten mittareiden näkökulmasta, sillä työntekijöiden toiminta heijastuu asiakkaiden kokemuksiin ja tyytyväisyyteen (Tiensuu & Aaltonen, 2004, 17). Liiketoiminnalle onnellisista työntekijöistä on muutenkin paljon hyötyä: todisteiden valossa onnellinen työntekijä on tuottavampi ja todennäköisesti motivoituneempi (Fisher, 2010). ”Onnellisuuden tavoittelu pitää sitoa tuottavaan tekemiseen eli pyrkimys on olla onnellinen työtä tehtäessä” (Tiensuu & Aaltonen, 2004, 22). Kestävä malli onkin kehittää sekä liiketoimintaa että työoloja samanaikaisesti (Tiensuu & Aaltonen, 2004, 25).

Organisaation yhtenä perustehtävänä voidaan siis pitää työntekijöiden elämänlaadun parantamista (Tiensuu & Aaltonen, 2004, 16 & 19). Yksilön onnellisuuteen työpaikalla taas vaikuttavat pysyvät attribuutit kuten persoonallisuus ja yksilön sopivuus organisaation ja työhön sekä yksilön odotukset, tarpeet ja mieltymykset. Onnellisuuteen työpaikalla vaikuttavat sekä lyhyen aikavälin tapahtumat että pitkäaikaiset olosuhteet itse työtehtävissä, yleisesti työssä ja organisaatiossa. (Fisher, 2010) Onnellisuus organisaatioissa onkin kompleksista, moniulotteista ja ei suoraviivaista (Caza & Cameron, 2013).

## 2.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on ollut vakiintunut käsite tiedeyhteisössä jo melkein kolmenkymmenen vuoden ajan (Lämsä & Päivike, 2013, 176). Mönkkonen ja Roos (2009, 276) määrittelevät organisaatiokulttuurin: ”*organisaatiossa oleva arvojärjestelmä, joka ilmenee koko organisaation toiminnassa (puhetavoissa, työkäytännöissä, vuorovaikutuksessa, ongelmanratkaisutavoissa tms.) Organisaation jäsenet ovat yhdessä omaksuneet samansuuntaisia käsityksiä asioista ja toimivat näissä asioissa ja käyttäytyvät usein sen mukaisesti. Organisaatiokulttuuri on joko yhdessä tiedostettu tai tiedostamaton tapa toimia organisaatiossa.*” Kulttuuri näkyy siis työyhteisön puhetavassa, ilmapiirissä, tärkeinä pidetyissä asioissa, kirjoittamattomissa säännöissä ja

puheenaiheissa. Organisaation kulttuuria ei voikaan tämän vuoksi piilottaa, sillä se viestii organisaation toimintatavoista. (Kuusela, 2013, 174-175) Toisaalta, organisaatiokulttuurista on hyvin vaikea saada otetta sen amebamaisen luonteen vuoksi (Säntti, 2007, 330) ja hyvän organisaatiokulttuurin tunnistaa siitä, että siihen ei kiinnitä huomiota (Kuusela, 2013, 180). Organisaatiokulttuuri onkin vaikea konkretisoida, vaikka se ilmentyy konkreettisissa asioissa organisaation toiminnassa. Organisaatiokulttuuri sisältää niin organisaation ilmapiirin, toiminnan kuin johtamisenkin (Kuusela, 2013, 180). Koska kulttuurin tavat opitaan yhteisen elämisen ja toiminnan kautta, kulttuurin tavat toimia eivät ole sisäsyntyisiä. Organisaatiokulttuurikeskustelun myötä onkin ymmärretty, kuinka monitasoinen organisaatio oikeastaan on ja että siihen vaikuttavat arvot, tunteet, ristiriidat ja ihmisten henkilökohtaiset motiivit. (Lämsä & Päivike, 2013, 176) Organisaatiokulttuuri ei ole rajoiltaan tai olemukseltaan yksiselitteisesti määriteltävissä oleva ilmiö, vaan selitys monimutkaiselle systeemille (Säntti, 2007, 317).

Onnellisuus on vahvasti sidoksissa organisaation kulttuuriin (Tiensuu & Aaltonen, 2004, 21; Partanen, 2004, 229). Säännöllinen onnellisuuden, oman roolin merkityksellisyyden ja henkilökohtaisen kasvun mittaaminen auttavat yrityskulttuurin hallinnoinnissa (Hsieh, 2013). Onnellisuutta pidetään usein individualistisena ilmiönä, vaikka onnellisuus on myös hyvin yhteisöllinen asia ja kuuluu organisaation tehtäviin. Onnellisessa organisaatiossa teot ovat hyveellisiä, toisia kunnioittavia ja kulttuurin jäseniin voidaan luottaa. (Partanen, 2004, 320-231) Tiensuu ja Aaltonen (2004) selvittävät kirjassaan, voisivatko organisaation ja yksilön tavoitteet olla yhdenmukaisia onnellisuuden näkökulmasta: ”Onnellisen organisaation käsite tarkoittaa sitä, että on sekä organisaation että työntekijän etu, jos yritys menestyy taloudellisesti ja jos yrityksen työntekijät voivat hyvin” (Tiensuu & Aaltonen, 2004, 21).

Lämsä ja Päivike (2013, 179) toteaa, että organisaatiokulttuurilla voidaan nähdä olevan kolme päätehtävää. Ensimmäinen tehtävä on yhteisen identiteetin tuottaminen arvojen ja toimintaperiaatteiden jalkauttamisen kautta. Toinen tehtävä on ihmisen sitouttaminen edistämään organisaation tehtävää kohti yhteistä päänmäärää eikä niinkään omaa etuaan. Kolmas organisaatiokulttuurin tehtävä on vakauttaa ihmisten toimimista työpaikalla yhteisten pelisääntöjen muodossa. (Lämsä & Päivike, 2013, 179)

Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä kahdella tavalla: organisaatio on itsessään kulttuuri tai organisaatiolla on kulttuuri. Koulukunnassa, jossa nähdään organisaatiolla olevan kulttuuri, pidetään kulttuuria yhtenä tekijänä muiden merkittävien vaikuttimien, kuten strategian, rakenteen ja

teknologioiden, tavoin. Kulttuuri nähdään organisaation ominaisuutena, johon on mahdollista vaikuttaa. Näkemys onkin välineellinen eli ”organisaatiokulttuuri on väline tuottavuuteen ja menestykseen”. Näkemys organisaatiokulttuurista organisaation ominaisuutena onkin korostunut liikkeenjohdon alueella, sillä uskotaan, että sopivalla johtamisella pystytään vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin. (Lämsä & Päivike, 2013, 177)

Toinen näkemys organisaatiokulttuurin olemuksesta on, että organisaatio on kulttuuri. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation ajattelu- ja toimintatavat syntyvät yhteisestä toiminnasta ja vuorovaikutuksesta koko ajan, minkä ansiosta kulttuuri realisoituu. Organisaatiokulttuuri voi muuttua, mutta se tapahtuu ajattelu- ja toimintatapojen muuttamisella, eikä kukaan pysty hallitsemaan muutosta täysin. Kulttuuri muuttuukin usein hallitsemattomien syiden takia epäsuorasti ja hitaasti, eikä siksi että johto määrää kulttuurin muutoksesta. (Lämsä & Päivike, 2013, 177) Furman ym. (2012, 5) suhtautuu kriittisesti ajatukseen, ettei työpaikan henkeen tai henkilökemioihin voisi vaikuttaa, vaan ne otettaisiin annettuna. Organisaatiokulttuurin tai ilmapiirin muokkaaminen on kuitenkin hidas prosessi. Nakari (2003) toteaa ilmapiirin olevan helpommin muokattavissa kuin organisaatiokulttuurin. Kulttuuriajattelu onkin monimutkaista ja organisaatiokulttuurin kanssa työskenteleminen vaatii pitkäjänteisyyttä (Säntti, 2007, 330).

Organisaatiokulttuurikeskustelussa mielipiteitä jakaa myös se, onko organisaatiokulttuureita ainoastaan yksi vai voiko organisaatiossa olla monia erilaisia alakulttuureja. Martin (1992) on tunnistanut alakulttuureihin suhtautumiseen kolme erilaista näkökulmaa: integraatio-, fragmentaatio- ja differentiaationäkökulmat. Integraationäkökulmasta kulttuuri nähdään yhteneväisenä kulttuurina, jossa kaikilla organisaatiossa on samanlaiset käsitys, ajattelu- ja toimintatavat organisaatiokulttuurista. Fragmentaationäkökulman mukaan ei ole johdonmukaista, yhtenäistä ja vakaata organisaatiokulttuuria, vaan kulttuuri on ristiriitainen, epäselvä, moninainen ja alati muutoksessa. Differentiaationäkökulma taas ottaa huomioon organisaation alakulttuurit ja kulttuurin nähdään muodostuvan monista eri alakulttuureista. (ks. Lämsä & Päivike, 2013, 177-178)

Kuusela (2013,176-177) tuo kolme pelkistettyä esimerkkiä eri tyyppisistä organisaatiokulttuureista: kompromissihakuinen, tuloshakuinen ja ohjeistava kulttuuri. Kaikilla näillä kulttuureilla ja muillakin kulttuurivariaatioilla on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Täydellistä kulttuuria ei siis ole olemassa, on vain erilaisia kulttuureja, jotka sopivat toisille työntekijöille paremmin kuin toisille. Kuusela (2013, 179) painottaa, että esimiehien toiminta on yksi suurimmista

organisaatiokulttuuriin vaikuttavista tekijöistä. Muita voimakkaita organisaatiokulttuuriin vaikuttavia tekijöitä voi pohtia seuraavien kysymysten avulla (Kuusela, 2013, 181 mukailleen):

- Millaisia rooleja esimiehillä tai muuten organisaatiossa on sekä miten näissä rooleissa ihmisen toiminta ohjautuu?
- Mihin organisaatiossa kiinnitetään huomiota?
- Millaisia asioita kontrolloidaan organisaatiossa?
- Keitä ja miten organisaatiossa palkitaan?
- Miten organisaatiossa reagoidaan kriittisiin tapahtumiin ja organisaation kriiseihin?
- Millä perusteella rekrytoidaan, nimitetään ja erotetaan?

Johtaminen on osa organisaatiokulttuuria. Kulttuuri paljastaa sen, kuinka lähellä johto sekä esimiehet ovat henkilöstöä ja kuinka muodollista organisaation toiminta on (Kuusela, 2013, 175). Organisaation johdossa korostuu kyky nähdä kulttuurin ja liiketoiminnan väliset monimuotoiset yhteydet (Säntti, 2007, 330). Työpäivän aikana otetut päiväunet nostavat työn laatua, mutta usein työnantajat eivät ole valmiita maksamaan tekemättömyydestä (Tiensuu & Aaltonen, 2004, 38). Tällöin kulttuuri ei ole salliva, eikä johto ymmärrä työntekijän hyvinvoinnin ja liiketoiminnallisen tuottavuuden yhteyttä. Kuusela (2013, 74) summaa, että mitä arvostavampi ja turvallisempi kulttuuri organisaatiolla on, sitä parempia ovat myös tulokset ja sitoutuminen organisaatioon.

Työpaikka on tärkeä yhteisö, jossa vietetään kolmannes päivästä (Kuusela, 2013, 70). Töistä ja työyhteisöistä kannattaa luoda työelämän ja ihmisten tarpeita paremmin kuuntelevia (Hakanen, 2014, 341). Organisaatioiden on kyettävä luomaan kulttuuri, jossa työntekijä kykenee vastaanottamaan uusia haasteita ja ratkaisemaan uudenlaisia ongelmia (Martela, ym., 2017a, 102). Hakanen (2005) korostaa, että työpaikoille tulisi luoda sellaiset olosuhteet, jotka tukevat työntekijän arvostusta, työstä annettavaa tunnustamista ja työntekijän onnistumisia.

Arvostavassa kulttuurissa (Kuusela, 2013, 84-85)

- ihmiset ovat riittävän tuttuja toisilleen,
- kaikki saavat tai jopa joutuvat kertomaan mielipiteensä,
- yhteistyölle on järjestetty fyysisiä tiloja ja tapahtumia, myös tiimirajojen yli,
- ulkopuolisten sidosryhmien tapaaminen kuuluu kaikille tiimissä, ei vain esimiehelle,
- työtehtäviä kohtaan osoitetaan kiinnostusta ja seurantaa,
- kaikkien osallistaminen organisaatiossa yhteisen vastuun kantamiseen.

Partanen (2004, 235-236) esittelee onnellisuutta rappeuttavan työkulttuurin johtuvan joko siitä, että ihmisillä on liikaa tai liian paljon työtä organisaatiossa. Määrävä, pikkutarkasti ohjeistava kulttuuri, jossa kysymyksille ei ole tilaa, syö työntekijöiden hallinnan tunnetta. Tällaisessa virheettömyyttä korostavassa kulttuurissa työyhteisö passivoituu, kun työntekijöillä ei ole sanan valtaa omaan työhönsä. (Kuusela, 2013, 82) Työntekijöiden toiveet organisaatiokulttuurista riippumatta ovat hyvin saman tyyppisiä: ”odotamme toimivia ihmissuhteita ja sujuvaa keskustelua” (Kuusela, 2013, 171).

Jokaisessa organisaatiokulttuurissa on uniikit työskentelytavat ja yhteisö (Kuusela, 2013, 174). Organisaatiokulttuuri kuvaa organisaation tyypillisiä asioita, sillä se muodostuu organisaation jäsenten tavoista hoitaa asiat (Kuusela, 2013, 175). Organisaatiokulttuuri muovaa myös työntekijää, sillä se ohjaa vahvasti käyttäytymään normien mukaisesti (Kuusela, 2013, 184). Työntekijöillä on taipumus noudattaa työyhteisömmen kulttuuria, sillä haluamme tulla hyväksytyksi yhteisössämme (Kuusela, 2013, 174).

Organisaation arvot määrittävät sitä, mitä yhteisesti organisaatiossa nähdään tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena. Jotkut arvot ovat hiljaa hyväksyttyjä ja huonosti tiedostettuja, kun taas jotkut arvot ovat tavoitearvoina selkeästi toistettuja kaikessa toiminnassa. Arvot ohjaavat toimintaa sekä päätöksentekoa ja ne muuttuvat organisaatiossa erittäin hitaasti. Arvokeskustelua käydään organisaatiossa erityisesti silloin, kun päätöksiä ei voida suorittaa rutiinimaisesti eli esimerkiksi kriisi- ja ongelmatilanteissa. (Lämsä & Päivike, 2013, 179-180) Arvot ovat siis organisaation toiminnan kannalta erittäin keskeinen tekijä. Kuitenkin vain alle kymmenelle prosentille suomalaisista työntekijöistä organisaation arvomaailma on viiden merkityksellisimmän tekijän joukossa (Luukka, 2017). Organisaatiot eivät osaa tuoda arvojaan riittävän hyvin jokapäiväiseen toimintaan mukaan, vaan ne säilyvät korulauseina työpaikan seinällä tai internet-sivuilla tehden organisaatioista enemmän tai vähemmän samanlaisia ilman erottavia selkeitä arvoja. Jotta arvot todella toteutuisivat, organisaation puheiden ja tekojen tulee olla yhtä (Lämsä & Päivike, 2013, 179-180). Jos organisaatiokulttuuri ei kohtaa työntekijän arvojen kanssa, hän pyrkii muuttamaan kulttuuria tai hakeutuu toisaalle (Kuusela, 2013, 184).

Organisaatiokulttuuri voi luoda yhteisöllisyyden tunnetta. Yhteisöllisyys auttaa yhteisen tavoitteen saavuttamisessa (Kuusela, 2013, 84). Innostava päämäärä ja tavoite organisaatiossa on työntekijälle todennäköisemmin sitä merkityksellisempää, mitä vanhempi hän on (Luukka, 2017). Kulttuurin takana ovat arvot ja uskomukset siitä, millaisella toiminnalla tavoitteet tullaan saavuttamaan



(Kuusela, 2013, 174). Johnson ja Johnson (1998) toteavat, että ihmiset ovat sidoksissa toisiinsa positiivisesti tai negatiivisesti yhteisten päämäärien ja muun vaikuttavan toiminnan kautta. Positiivisesti toisistaan riippuvaiset ryhmän jäsenet auttavat ja rohkaisevat toisiaan, jakavat ja hyödyntävät tietoa keskenään, saavat toisiltaan tietoja muutoksista sekä ovat motivoituneita tehtävien loppuun saattamisesta. (ks. Nevgi & Niemi, 2007, 71) Organisaation toiminnalle on keskeistä yhteisen todellisuuden tuottamisen prosessi ja kulttuuri määrittää raamit sille, mitä organisaatiossa voidaan saavuttaa (Säntti, 2007, 317). Kuusela (2013, 84) huomauttaa, että yksilö ilman yhteenkuuluvuuden tunnetta ei toteuta yhteisiä tavoitteita organisaation kulttuurin ja toiminnan mukaisesti.

Yhteisöllisyys organisaatiokulttuurissa vaikuttaa myös organisaation tiedon rakentumiseen. Yhteisöön tiivistyy valtava määrä tietoa organisaation toimimasta. Tiedon yhteisöllinen rakentuminen on vahvasti yhteydessä luottamukseen, innovatiivisuuteen, erilaisuuden hyväksymiseen ja toiminnan ohjaajan toimintaan (Nevgi & Niemi, 2007, 74) eli esimerkiksi esimiehen toimintaan. Tämä tarkoittanee sitä, että esimiehen toiminta saattaa muuttua, jos yhteisöllä on jokin esimiehen toimintaan potentiaalisesti vaikuttava tieto organisaatiokulttuurissa. Emme ole kuitenkaan tottuneet puhumaan yhteisössä avoimesti, vaan pimitämme helposti tietoa omaksi eduksemme tai sorrumme väittelyyn (Isaacs & Tillman, 2001). Johtajien tulisikin toimia organisaatiossa avoimuuden luojina ja näyttää esimerkkiä avoimella toiminnalla (Syvänen, 2015, 123). Kun organisaatiokulttuurissa vallitsee luottamusta, innovatiivisuutta ja erilaisuuden hyväksyvä kulttuuri, saadaan yhteisöstä rakennettua tietoa, joka on enemmän kuin yksilöidensä oma tieto yhteensä.

## 2.3 *Motivaatio*

### 2.3.1 Työmotivaatio

Motivaatio on alkujaan johdettu latinan kielestä *movere*-sanasta, joka tarkoittaa liikkumista (Lämsä & Päivike, 2013, 80). ”Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Useimmat määritelmät kuvaavat motivaatio-käsitettä eräänlaisena vektorisuureena, jonka komponentteina erotetaan vireys ja suunta. Määrittelyn lähtökohtana on joko yksilön kokonaistila tai toimintaa aikaansaavat prosessit.” (Ruohotie 1998, 37.) Motivaatioon liittyy käyttäytymistä virittäviä ja suuntaavia tekijöitä. Vireys ohjaa yksilöä käyttäytymään tietyllä tavalla ja tietyllä energiatasolla. Suuntaava tekijä taas tarkoittaa, että energiavoima on kohdistettu päämäärää kohti. (Ruohotie, 1998,

37) Korkeasti motivoitunut henkilö pyrkii siis tarmokkaasti kohti asetettuja tavoitteita. Lisäksi motivaatio-ilmioon vaikuttaa systeemiorientoituneisuus eli käyttäytymisestä saadaan sisäistä ja ulkoista palautetta, joka joko vahvistaa tai heikentää vireyttä sekä suuntaa (Ruohotie, 1998, 37). Airo ym. (2008, 55) muistuttaa, että motivaatiomme tehdä tiettyjä asioita on välillä piilossa myös meiltä itseltämme eli kysymyksen ”miksi tavoittelen tätä asiaa” esittäminen on suotavaa.

Motivaatio on myös isossa osassa työelämää. Motivaatiota usein nostavat organisaation matala hierarkia, informaation ja vallan jakaminen työntekijöille, koulutukseen panostaminen, työturvallisuus, valikoivuus työntekijöitä palkattaessa ja tiimien autonomia (Fisher, 2010). Motivaatiota nostaa palkitseminen organisaation suoriutumisen mukaan (Mathews, 2017), vaikka suomalaisista työntekijöistä vain seitsemälle prosentille omaan suoritukseen tai organisaation tulokseen sidottu palkkiojärjestelmä on viiden tärkeimmän työelämä tekijän joukossa (Luukka, 2017). Hackmanin ja Oldhamin (1975) tutkimusten mukaan motivaatiota syntyy työtehtävien merkittävyyden, taitojen monimuotoisuuden, työtehtävien identiteetin eli työtehtävien suorittaminen alusta loppuun näkyvin lopputuloksin, autonomian sekä työstä saadun palautteen avulla. Niemiecin, Ryanin ja Decin (2009) tutkimusten mukaan motivaation pohjana ovat arvostetut tavoitteet ja pystyväisyyden tunne omista kyvyistään saavuttaa nuo tavoitteet.

Työmotivaatiota onkin tutkittu paljon ja työmotivaatiosta onkin useita eri teorioita. Työmotivaatioteoriat ovat lähes poikkeuksetta yleisistä motivaatioteorioista johdettuja (Syvänen, 2015, 117). Yksittäiset työmotivaation teoriat on jaettavissa kahteen ryhmään: työmotivaation sisältöteoriat ja työmotivaation prosessiteoriat. (Lämsä & Päivike, 2013, 81) Työmotivaation prosessiteoriat ovat kiinnostuneita motivaatiosta ihmisen tiedollisena ajattelu- ja päättelyprosessina. Teorioiden ideana on, että työmotivaatio on ajattelun seuraus ja teoriat keskittyvät tutkimaan motivaation suuntaa, voimakkuutta sekä pysyvyyttä. Tunnetuimpia prosessiteorioita ovat oikeudenmukaisuusteoria, odotusarvoteoria sekä päänmääräteoria. Oikeudenmukaisuusteoriassa työntekijä vertaa omaa työpanos–palkkio-suhdettaan toisiin ihmisiin ja aikaisempiin kokemuksiinsa, minkä kautta hän tuntee oikeudenmukaisuutta tai epäoikeudenmukaisuutta tilannettansa kohtaan. Odotusarvoteoria taas pohjautuu oletukseen, että ihminen muokkaa käyttäytymistään käyttäytymisestä odotettavan seurauksen perusteella. Päänmääräteoria korostaa taas tunteiden ja halujen tyydyttämistä päämäärän saavuttamisen kautta. (Lämsä & Päivike, 2013, 87-89)

Sisältöteoriat pohjautuvat kuuluisaan Hawthornen tutkimukseen keskittyessään työn sisältöön motivoivana tekijänä. Sisältöteoriat tutkivat selittävät motivaation kumpuavan ihmisen tarpeista. Kuuluisia työmotivaation sisältöteorioita ovat muun muassa Maslow'n tarvehierarkia ja Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijät. (Lämsä & Päivike, 2013, 82) Tämän tutkimuksen viitekehyksenä käytettävä itseoikeutusteoria pohjautuu kolmelle psykologiselle perustarpeelle ja kuuluu näin ollen myös sisältöteorioiden koulukuntaan. Kirjallisuuskatsaus luokin siksi hieman tarkemman kuvan kuuluisiin työmotivaation sisältöteorioihin niiden toimiessa pohjana nykyiselle ajattelulle työmotivaatiosta sisältöteorian näkökulmasta.

Maslow jakaa kuuluisassa tarvehierarkiassaan ihmisen tarpeet viiteen eri tasoon: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian mukaan alempien tarpeiden tyydyttyessä ihminen motivoituu ylemmän tason motivaatiotekijöistä. Teoriaa on käytetty aikaisemmin organisaatioissa esimerkiksi palkitsemisjärjestelmien luomiseen, vaikka alun perin Maslow ei tarkoittanut tarvehierarkiaansa työelämään sovellettavaksi. (Lämsä & Päivike, 2013, 82-83)

Yksilön tarvehierarkia muuttuu yksilön kehityksen ja ajan kulun myötä. Maslow'n tarvehierarkiaa onkin kritisoitu yksilökeskeiseksi ja tarpeiden oikea järjestys on kiistanalaista. (Lämsä & Päivike, 2013, 83) Viime vuosien tutkimus osoittaa, että Maslown kuuluisa tarvehierarkia ei pidä paikkansa, sillä ihminen on valmis uhraamaan perustarpeiden toteutumisen tyydyttääkseen ylemmän tason henkisiä tarpeita (Järvilehto, 2013). ”Kun päivät eivät kulu henkiinjäämiskamppailussa ja psykologiset perustarpeet jäävät tyydyttämättä, tuntuu elämä pian tyhjältä ja merkityksettömältä” (Järvilehto, 2013, 27). Teoria on kuitenkin aikanaan edistänyt työn järjestämistä työntekijöiden tarpeiden näkökulmasta (Lämsä & Päivike, 2013, 83).

Herzberg (1968, 71-92) on jakanut työmotivaation tyytyväisyyttä kuvastaviin motivaatiotekijöihin ja tyytymättömyyttä kuvastaviin hygieniatekijöihin. Motivaatiotekijät liittyvät itse työhön ja saavat aikaan myönteistä asennetta, kun taas hygieniatekijät liittyvät työympäristöön ja niiden puuttuminen aiheuttaa tyytymättömyyttä sekä kielteistä asennoitumista. Herzbergin motivaatiotekijöitä ovat tunnustus työstä, saavutukset työssä, vastuu, ylentyminen ja työ sinänsä. Hygieniatekijöitä taas yrityspolitiikka ja hallinto, henkilösuhteet esimieheen, henkilösuhteet työtovereihin, työskentelyolosuhteet ja palkka. (Herzberg, 1968, 71-74)

Herzbergin teorian motivaatiotekijät lisäävät tyytyväisyyttä ja niihin vaikuttamalla voidaan lisätä motivaatiota. Hygieniatekijöiden täytyy olla kunnossa tyytymättömyyden välttämiseksi, mutta ne eivät kuitenkaan lisää tyytyväisyyttä vaan pitävät tilanteen neutraalina. Martela (2014a, 51) muistuttaakin, että kielteisen asioiden poissaolo on eri asia kuin myönteisten asioiden läsnäolo. Korkean tason tyytyväisyyttä saavuttaakseen organisaatiossa täytyy olla tasapaino samanaikaisesti molemmissa tekijöissä. Tutkimukset Herzbergin teorian vaikutuksista näyttäisivät siltä, että teoria on rakentunut kehäpäätelmälle: tyytyväisyys parantaa työsuoritusta ja työsuoritus parantaa tyytyväisyyttä. Teoria kuitenkin auttaa ymmärtämään työmotivaation monimutkaista luonnetta, johon vaikuttavat yhtäaikaisesti monet jopa keskenään ristiriidassa olevat tekijät. (Lämsä & Päivike, 2013, 84-85).

Jälkimoderni näkemys kiistää, että työmotivaatiota voitaisiin selittää yhdellä teorialla ottamatta huomioon kulloisiakin työympäristötekijöitä (Lämsä & Päivike, 2013, 91). Motivaatioteorioissa ei olla huomioitu riittävällä tasolla motivaatiotekijöiden dynaamista luonnetta niin pitkällä aikavälillä kuin tilannekohtaisestikin. Huolimatta eri motivaatioteorioihin kohdistuneesta arvostelusta, voidaan sanoa, että motivaatio vaikuttaa ihmisen työsuoritukseen (Lämsä & Päivike, 2013, 90). Hyvä työmotivaatio onkin avain onnistumisiin (Kuusela, 2013, 146). Hakanen (2005) nostaa tärkeiksi motivaatiotekijöiksi työn voimavaratekijät. Niitä ovat työn hallinnan tunne, esimiehen tuki sekä palaute ja arvostus.

Yksi suuri tapa vaikuttaa työntekijän motivaatioon on organisaation esimiestyö. Lämsän ja Päivikkeen (2013, 90) mukaan motivoimisella voidaan vaikuttaa 50–70% työntekijän kykyjen käyttämiseen työssään. Esimiesten ja johtajien toiminta vaikuttaa merkittävästi sekä yksilöiden että ryhmien työmotivaatioon sitä joko parantamalla tai heikentämällä (Syvänen, 2015, 136). Niin passiivisesti kuin aktiivisesti kontrolloivat johtajat käyttävät tyypillisesti ulkoisia motivaatiokeinoja, sillä heiltä usein puuttuu kyky tai halu edistää työntekijöiden sisäistä motivaatiota (Syvänen, 2015, 122). Esimiestyössä tulisikin huomioida motivaation merkitys paremmin. Työmotivaatiota nostattava toimintaa esimieheltä on alaisten arvostaminen, ammattitaitoon luottaminen, avoimuus ja tietynlainen jämäkkyys ilman turhaa nipottamista (Syvänen, 2015, 135).

Transformationaalinen johtaminen sisältää yhtenä elementtinä inspiroivaa motivointia, jonka avulla ihmiskeskeisellä otteella pyritään edistämään vision selkeyttä työntekijöille ja näin lisäämään työn merkityksellisyyttä. Työntekijän motivaation lähteenä on esimiehen esimerkillä johtaminen ja sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin. (Bass, 1990) ”Tulokset viittaavat siihen, että esimiehen

johtamistyyliä kehittämällä voidaan edistää työntekijöiden hyvinvointia ja vähentää sairaana työskentelyä” (Kinnunen ym., 2013). Kuusela (2013, 146-147) listaa kymmenen työmotivaatioon vaikuttavaa keinoa esimiestyössä. Listan jokainen kohta toimii erittäin hyvin myös koko organisaation kulttuurin parantamisen välineenä ja työyhteisön motivoitumisessa ilman esimieslähtöistäkin lähestymistapaa.

1. vahvuuksiin perustuvaa myönteinen palaute, mikä ei perustu muihin vertailuun
2. onnistumisen kokemuksen vahvistaminen palautteen avulla
3. arvostuksen osoittaminen julkisesti kehumalla työntekijän osaamista tai suoriutumista
4. myönteiset sanattomat viestit
5. hyvästä työstä kiittäminen, vaikka parannettavaakin olisi
6. proaktiivisuus keskustelujen synnyttämisessä
7. kiinnostuminen toisen kiinnostuksenkohteista
8. hyvän puhuminen muista työyhteisön jäsenistä
9. asiantuntijuuteen ja osaamiseen kannustaminen
10. kiinnostus muiden asioista, eikä vain omien asioiden puhumista

(Kuusela, 2013, 146-147)

Kaksi työmotivaatioon potentiaalisesti vaikuttavaa tunnetta ovat kiinnostus ja ylpeys (Fisher, 2010). Ylpeys on sisäisesti palkitsevaa, mikä todennäköisesti motivoi tehtävien valintaa, ponnisteluja ja sitkeyttä (Fisher, 2010). Ylpeyden tunne kasvaa todennäköisesti, kun työntekijä tekee organisaation arvostamaa työtä, mikä on organisaation tarkoituksen ytimessä (Fisher, 2010). Mathews (2017) muistuttaa, että työmotivaatiota tutkittaessa tutkitaan, miten työntekijät saavat parhaat mahdolliset puitteet työssä onnistumiselle ja työssä viihtymiselle työn olematta kuitenkaan ainoa asia työntekijän elämässä.

Viime vuosina tutkimus on ollut kiinnostunut työmotivaation, luovuuden ja innovatiivisuuden suhteesta. Työmotivaation kannalta nykyään korostuu myös yksilön motivoitumisen sijasta ryhmän motivoituneisuus. Kansainvälistyminen on muokannut työmotivaatiotutkimusta huomioimaan myös yhä enemmän kulttuurillisia tekijöitä. Jälkimodernissa ajassa työntekijän motivoimisen ytimessä eivät ole niinkään palkkiot vaan työn mielekkyys ja tarkoituksen ymmärtäminen. (Lämsä & Päivike, 2013, 91)

### 2.3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota on tutkittu laajasti. Sisäisesti motivoitunut tekee jotain, koska on luonnostaan innostunut tai kiinnostunut tekemisestä, kun taas ulkoisesti motivoitunut tekee jotakin, koska se johtaa erotettavissa olevaan lopputulokseen, kuten ulkoiseen kannustimeen, paineeseen tai palkintoon. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kokemuksen ja suorituksen laatu voivat olla hyvin poikkeavia riippuen siitä, ohjaako käytöstä sisäinen motivaatio vai ulkoinen motivaatio. (Ryan & Deci, 2000)

Olla sisäisesti motivoitunut jostakin tarkoittaa aktiviteettien tekemistä jonkin asian tekemiseen eteen, mikä itsessään luo tyydytystä ilman erillisiä seurauksia (Ryan & Deci, 2000). Sisäinen motivaatio on Ruohotien (1998) mukaan motiivien aikaansaama tila, jossa itse työ palkitsee tekijäänsä, käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä sekä liittyvät ylemmän asteen tarpeiden tyydyttämiseen, kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeeseen. Sisäinen motivaatio tarkoittaa itsensä motivoituvoimista toimia tehokkaasti työssään. ”Keskeistä sisäisessä motivaatiossa on, että henkilö kokee tehtävän mielenkiintoiseksi, innostavaksi, arvokkaaksi tai muuten sellaiseksi, että hän tekee sitä mielellään ja omasta tahdostaan” (Martela, 2014a, 46). Työntekijä kokee positiivisia sisäisiä tunteita, kun hän työskentelee tehokkaasti työssään ja negatiivisia sisäisiä tunteita suoriutuessaan huonosti. (Hackman & Oldham, 1975) Yksilöt näyttävät enemmän sisäistä motivaatiota ja positiivisia tunteita, kun he hallitsevat itse tavoitteitaan tai tavoite on kytketty suoritukseen ennemmin kuin ei-suorituskykyyn kytkettyyn tavoitteeseen (Pekrun ym., 2006). Sisäisen motivaation laskiessa vähenevät myös tuottavuus ja hyvinvointi (Järvilehto, 2013, 25).

Sisäisen motivaation etsiminen työhön on hyvä asia, mutta usein löydetään väriä motivaattoreita. Luodut motivaatiotekijät ovat väriä, jos työntekijällä on vahva tunne siitä, että hänen pitää mennä töihin. Työntekijällä tulisi ennemmin olla työpaikka, jossa hänen on hyvä ja onnellinen olla, eikä tehtyä keinotekoista tärkeyden tunnetta siitä, että työntekijän on pakko mennä töihin. (Mathews, 2017) Sisäinen motivaatio on tärkeä motivaatiomuoto, mutta suurin osa aktiviteeteista, joita ihmiset toteuttavat, ei ole sisäisen motivaation ohjaamia (Ryan & Deci 2000). Gilbert ym. (2016) tutkimusten mukaan kaikista tehokkain johtamistapa ei juonnu sisäisestä motivaatiosta. Näkemys on ristiriitainen muuhun kirjallisuuteen peilaten. Puhdas sisäinen motivaatio sisältää tekemisen täysin omata ilostaan ja voi olla, että yhteinen päänmäärä ei ole tarpeeksi houkutteleva, jotta yksilö hylkäisi omat henkilökohtaiset päänmääränsä (Gilbert ym., 2016). Johtamiskäytänteitä

muokkaamalla voidaan kuitenkin vaikuttaa yksilön sisäiseen motivaatioon (Martela ym., 2017a, 107). Johtajat ja esimiehet pystyvät omalla johtamisellaan tukemaan sisäistä motivaatiota niin, että samalla sitoutuminen työhön, tavoitteisiin ja organisaatioon lisääntyy (Syvänen, 2015, 136).

Ulkoinen motivaatio on Ruohotien (1998) mukaan motiivien aikaansaama tila, joka on läheisesti yhteydessä työympäristöön sekä jonkin muun kuin itse työntekijän välittämiin palkkioihin, ja se tyydyttää alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. Krznaricin (2012, 43-49) mukaan keskeisimpiä ulkoisia motivaattoreita ovat raha ja yhteiskunnallinen asema (ks. Järvilehto, 2013, 24). Ulkoisia motivaattoreita ovat muun muassa selviytyminen, resurssien turvaaminen, sosiaalisen hyväksymisen etsintä, raha ja maine. Työntekijä suorittaa jonkin asian, koska sitä seuraa erillinen palkinto, mutta itse tekeminen ei ole palkitsevaa. (Martela, 2014a, 46) Pelkkien ulkoisten motivaattoreiden varassa tehty toiminta ei johda hyviin tuloksiin (Järvilehto, 2013, 24). Ulkoisten palkkioiden vaikutuksen kesto on yleensä lyhytaikaisempaa kuin sisäisten palkkioiden kesto ja tarve saada ulkoisia palkkioita voi olla usein toistuvampaa kuin sisäisten pysyvämpien palkkioiden saaminen. Tähän perustuu oletamus, että sisäiset palkkiot ovat tehokkaampia kuin ulkoiset palkkiot. (Ruohotie 1998, 38-39) Palkitseminen aiheuttaa ihmisen sisäisen motivaation ja kiinnostuksen romahdusta itse tehtävää kohtaan eikä tekeminen ilman palkintoa enää kiinnosta (Järvilehto, 2013, 25).

Välinearvon esiintyminen motivaattorina on ulkoista motivaatiota, mutta motivaation aste voi silti vaihdella. Opiskelemisen välinearvollisia motiiveja voivat olla esimerkiksi opiskelu siksi, että saa tietyn arvosanan ja välttää vanhempien rangaistuksen tai opiskelu siksi, että tietää opitusta tiedosta olevan jatkossa hyötyä. Kummassakin tapauksessa motiivina on välinearvo, mutta jälkimmäisessä tapauksessa mukana on valinnanvapautta. (Ryan & Deci 2000) Ulkoinen motivaatio voi siis saavuttaa sisäistä motivaatiota muistuttavia piirteitä.

Sisäisessä ja ulkoisessa motivaatiossa on myös yhtäläisyyksiä niiden erilaisista sisällöistä huolimatta. Ne ennemminkin täydentävät toisiaan esiintymällä yhtäaikaaisesti toisten motiivien kuitenkin ollessa toisia vahvempia. (Ruohotie 1998, 38-39) Warr (2007, 159) muistuttaa, että monet tilanteet aiheuttavat sekä sisäisen että ulkoisen motivaation yhtäaikaisen läsnäolon. Ulkoisen paineen voi linkittää omiin henkilökohtaisiin motiiveihin, jolloin tuloksena on ulkoisen ja sisäisen motivaation yhteisvaikutus (Warr, 2007, 159). Jotkut ulkoiset vaatimukset johtavat sisäisen motivaation toimintaan henkilökohtaisten arvojen ja muiden asioiden liittyessä toimintaan (Warr, 2007, 159). Motivaatiotutkimuksen kärkinimet Deci ja Ryan (Järvilehto, 2013, 24) yhdessä

Niemiec'in kanssa ovat osoittaneet, että sisäinen motivaatio tuo yksilölle tyydyttävämmän elämän kokemuksen ja paremman olon kuin ulkoinen motivaatio (Niemiec, Ryan & Deci, 2009). Tutkimukset ovat osoittaneet myös, että sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat tehokkuuden, asiakasajattelun ja onnellisuuden lisäksi myös merkittävästi luovempia ja nopeampia oppimaan kuin ulkoisesti motivoituvat työntekijät (Martela, ym., 2017a, 102). Ryan ja Deci (2000) haluavatkin uudelleen erotella perinteisen sisäisen sekä ulkoisen motivaation ja erotella olosuhteet, jotka edistävät niitä.

Ulkoinen ja sisäinen motivaatio voidaan havainnollistaa työhön suhtautumisen eroavaisuuksina. Työhön voidaan suhtautua Järvillehdon (2014, 369) mukaan kolmella eri tavalla: urakkana, urana tai kutsumuksena. Urakkana suhtautuvat näkevät työn välineenä saada rahaa ja heidän hyvinvointiasteensa on matalampi kuin kutsumus- ja ura-työntekijöillä. Ura-ajattelussa korostuu henkilökohtainen kehitys ja riskinä on usein työuupumus ainaisen uuden tavoitteen edessä. Hyvinvointi pääsee kukoistamaan parhaiten vasta, kun työ tehdään kutsumuksena, eli keskeistä on tehdä jotakin itseään suurempaa. (Järvillehto, 2014, 369) Urakkatyö perustuu täysin ulkoiselle motivaatiolle. Ura- ja tavoiteajattelu on jotain sisäisen ja ulkoisen motivaation välistä, sillä kehitys on välinearvona työssä. Kutsumustyö perustuu sisäiselle motivaatiolle, eli toimintaa ohjaa sisäinen tahto tehdä työtä. Hsieh (2013, 203) haluaa työntekijöidensä Zapposilla näkevän ammattinsa kutsumuksena uran sijasta.

Kutsumustyö tuottaa ihmiselle siis enemmän hyvinvointia kuin ulkoiseen motivaatioon perustuva työ. Ulkoiset motivaatiotekijät heikentävät myös sisäisiä motivaatiotekijöitä, sillä sisäinen innostus korvautuu ulkoisella palkkiolla, esimerkiksi rahan halulla (Martela, 2014a, 45). Mathews (1996, 224) muistuttaa, kuinka yksi perustava instituutionaalinen realiteetti kuitenkin on se, että ihminen tarvitsee rahaa selvitäkseen, ja merkityksellisyyden muodostumiseen vaikuttavat instituutiomme ja kulttuurimme, joissa rahalla on oma roolinsa. Rahan ja kutsumuksen suhde onkin hyvin mutkikas, mutta rahan ansaitseminen on keskeisenä elementtinä kutsumukselliselle työlle (Järvillehto, 2013, 30). Yleensä ansaitseminen seuraa sitä, kun joku tekee asiaa jota rakastaa, on hyvä siinä ja se on jollakin tavalla arvokasta myös muille (Järvillehto, 2013, 38).

Yksi sisäisen motivaation teorioista on itseohjautuvuusteoria. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta: autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, jotka vaikuttavat sisäisen motivaation katalysoitumiseen eli aktivoitumiseen (Ryan & Deci 2000). Koska ulkoisen motivaation suhde ei ole yhteydessä psykologisten tarpeiden tyydyttämiseen kuten



sisäinen motivaatio, ulkoista motivaatiota ruokkivat tavoitteet, kuten palkintojen tavoittelemisen, aiheuttavat psyykkisiä terveyshäiriöitä, vaikka tavoitteet olisivat arvostettuja ja saavutettuja (Niemiec, Ryan & Deci, 2009). Sisäinen motivaatio vastaa siis psykologisten perustarpeiden toteutumiseen paremmin kuin ulkoinen motivaatio. Nykyisen käsityksen mukaan sisäisen motivaation ohella yhtä tärkeitä ovat kuitenkin myös ulkoisen motivaation motivaatiomuodot. (Ryan & Deci, 2000). Työkontekstissa esiintyy säännöllisesti ulkoisesti annettuja tavoitteita, jotka vaativat itsenäistä työskentelyä (Warr, 2007, 161) eli ulkoisesta tavoitteesta on motivoituttava parhaalla mahdollisella tavalla ulkoisesti. Ulkoisen motivaation eri muotojen ymmärtäminen auttaa motivoimaan ulkoisesti oikealla tavalla tilanteissa, joissa sisäisen motivaation herättäminen ei onnistu (Ryan & Deci, 2000).

## **2.4 *Sisäisen motivaation lähde: psykologiset perustarpeet***

### **2.4.1 Itseohjautuvuusteorian psykologiset perustarpeet**

Motivaatiotutkimuksessa on viime vuosina korostunut itseohjautuvuusteoria, joka keskittyy ihmisen psykologisiin perustarpeisiin. Itseohjautuvuusteoria on saanut alkunsa jo vuonna 1969, kun tutkija Edward Deci tutki palkkioiden vaikutusta ihmisen motivaatioon (Martela, 2014a, 45). Teorian luoja Richard Ryan ja Edward Deci määrittelevät kolmen psykologisen perustarpeen vaikuttavan ihmisen motivaatioon ja hyvinvointiin (Ryan & Deci, 2000). Nämä kolme perustarvetta ovat autonomia (eng. autonomy), kyvykkyys (eng. competence), yhteisöllisyys (eng. relatedness). Itseohjautuvuusteorian omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat kolme keskeisintä tekijää onnellisen elämän saavuttamiseksi (Martela, 2014). Samat kolme itseohjautuvuusteorian elementtiä toistuvat lukemattomia kertoja johtavassa motivaatio- ja psykologiatutkimuksessa pitäen sisällään saman peruseriaatteen: kutsumuksellisuus vaatii vapautta (Järvilehto, 2013, 26). Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijällä pitää olla autonomian tunne tehdessään häntä kiinnostavaa ja hänelle merkityksellistä työtä. Itseohjautuvuusteoria (eng. self-determination theory) on suomennettu myös itsemääräämisteorian (Martela ym., 2017a, 100) ja itsemääräytymisteorian käsitteillä, mutta tässä tutkimuksessa puhumme teoriasta itseohjautuvuusteorian.

Itseohjautuvuusteoria sisältää myös muita alateorioita psykologisten perustarpeiden lisäksi. Kaikkiaan itseohjautuvuusteoria sisältää kuusi alateoriaa (Deci ym., 2017). Tässä tutkimuksessa ei käsitellä psykologisten perustarpeiden -alateorian lisäksi muita itseohjautuvuusteorian alateorioita tutkimuksen rajauksesta johtuen.

Itseohjautuvuusteoria pohjaa ajatukseen, että ihminen on perusluonteeltaan aktiivinen ja etsiytyy häntä kiinnostavien asioiden pariin, eikä vain passiivisesti reagoi ympäristöönsä (Martela, 2014, 46: Vasalampi, 2017, 54). Itseohjautuvuusteoria on kehitetty ottamaan huomioon sosiaaliset ja ympäristölliset tekijät, jotka helpottavat tai heikentävät sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa sisäiseen motivaatioon, kun ne yhdistyvät psykologisten perustarpeiden täyttymiseen. (Ryan & Deci, 2000) Psykologiset perustarpeet ovatkin itseohjautuvuusteorian ydin.

Järvilehto (2013, 24-39) puhuu samoista psykologisista perustarpeista kutsumuksien tukipilareina vapaus, virtaus ja vastuu. Hackman ja Oldham (1975) taas puhuvat työtehtävien moninaisuudesta, työtehtävien vaikutuksesta kokonaisuuteen ja työtehtävien tärkeydestä työmotivaation ja korkean työtyytyväisyyden löytämiseksi työssä. Nämä kolme tekijää sisältävät paljon samoja piirteitä Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian psykologisten perustarpeiden kanssa. Hsieh (2013, 235-237) kiteyttää myös onnellisuudessa koostuvan hyvin samankaltaisista elementeistä: koetusta hallinnasta, koetusta kehityksestä, yhteenkuuluvuudesta sekä visiosta/tarkoituksesta. Martela ym. (2017) näkevät aikaisemman tutkimuksen valossa merkityksellisyyden ja psykologisten tarpeiden edustavan aikaisemmin puhuttua eudaimonistista hyvinvointia: sisäinen motivaatio vaikuttaa niin työntekijän henkilökohtaiseen hyvinvointiin kuin työsuoritukseenkin (Martela, ym., 2017a, 105). Sisäinen motivaatio, merkityksellisyys ja onnellisuus ovatkin vuorovaikutteisessa suhteessa, jossa yhden lisääntyminen tai vähentyminen korreloi positiivisesti todennäköisesti muiden tekijöiden kanssa. Tässä tutkimuksessa kolmesta itseohjautuvuus-teorian perustarpeesta puhutaan autonomiana, kyvykkyytenä ja yhteisöllisyytenä.

Martela (2014) tutkimuksissaan keskittyy todistamaan, että kolmeen perustarpeeseen pitäisi lisätä vielä neljäs perustarve eli hyvántahtoisuus. Hyvän tekemisellä näyttäisi olevan itsenäinen vaikutus hyvinvointiin ja merkityksellisyyden kokemiseen, mikä ei ole selitettävissä kolmella jo olemassa olevalla psykologisella perustarpeella (Martela, ym., 2017a, 104). Ihmiselle tulee hyvä mieli muiden auttamisesta ja taas myötäeläminen toisen pahaan oloon (Martela, 2014). Martela (2014) myös toteaa, että valitettavasti meillä on myös muita taipumuksia, jotka voivat sumentaa hyvántahtoisuuden tarpeen. Tässä tutkimuksessa hyvántahtoisuutta ei tutkita osana perustarpeita.

Viimeaikainen tutkimus itsemääräämisteorian avulla on parantanut työntekijä- ja organisaatioymmärrystä siitä, mitkä tekijät ovat merkittäviä tekijöitä itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation kannalta työnteossa (Martela, ym., 2017a, 100). Itseohjautuvuusteoriaa on käytetty

aikaisemmin työkontekstissa asiantuntijoiden motivaation ymmärtämisessä (ks. Baard ym., 2004) ja esimerkiksi erilaisissa johtamisen kentän tutkimuksissa (ks. Gilbert ym., 2016). Martelasta (2014a, 45) itseohjautuvuusteoria on sekä teoreettisesti mielenkiintoisin että empiirisesti perustelluin onnellisuusteoria. Tutkijat kuitenkin näkevät, että itseohjautuvuusteoriaa tulisi tutkia lisää organisaationäkökulmasta (Van den Broeck ym., 2016). Vertailevan tutkimuksen puuttuminen itseohjautuvuusteorian psykologisten perustarpeiden ja muiden johtamisen teorioiden välillä voidaan nähdä kritiikkinä teoriaa vastaan (Van den Broeck ym., 2016).

Filosofian akatemia on kehittänyt sisäisen motivaation johtamisen mallin, joka pohjautuu ihmisen kolmelle psykologiselle perustarpeelle (Järvilehto, 2014, 372). Malli on Intrinsic Motivation Quotient –mittari (IMQ), joka mittaa sisäistä motivaatiota kolmen eri perustarpeen alafaktoreissa eri organisaatiokäytänteiden näkökulmasta (Martela ym., 2017a, 107). Mittaristossa autonomian kokemuksessa mitataan muun muassa epäonnistumisen sietämistä, työtehtävien mieluisuutta, mahdollisuutta vaikuttaa työn rytmitykseen ja aikatauluun sekä sisäistettyä motivaatiota. Kyvykkyyden mittaaminen sisältää kysymyksiä toimintatavoista, työvälineistä, uuden oppimisesta, kiireestä, työn sujuvuudesta ja hallinnan tunteesta. Yhteenkuuluvuus-kysymykset kartoittavat ryhmähenkeä, avoimuutta, merkityksellisyyttä, luottamusta ja palautteenantoa. Tämänkaltaisen mittariston avulla on helppo löytää suurimmat kehityskohteet, joihin voidaan tarttua muokkaamalla organisaation rakenteita, toimintatapoja ja johtamistakin. Organisaatioita tutkittaessa onkin usein järkevää yhdistää perustarpeiden mittaamisen lisäksi joku konkreettisiin käytänteisiin keskittyvä mittari: ”Arjen konkreettisiin tilanteisiin kytkeytyvät kysymykset antavat tietoa siitä, mikä organisaatiossa toimii hyvin ja mitä kannattaa kehittää” (Martela ym., 2017a, 107-108)

## 2.4.2 Autonomia

*”Vapaaehtoisuus (autonomy) eli autonomia tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että hän on vapaa päättämään itse tekemisistään. Autonomian edellytyksenä onkin valinnan- ja toiminnan vapaus; pakotettu ja tiukasti kontrolloitu tekeminen on sen vastakohta. Vapaaehtoisessa toiminnassa tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta. Sen sijaan tekemisen juurisyy on yksilön sisällä: hän kokee asian omakseen. Vapaaehtoinen henkilö kokee siis olevansa vapaa toteuttamaan itseään ja tekemään itseään kiinnostavia asioita.”* (Martela, 2014, 49; viitattu Baumeister & Leary, 1995)

Autonomisessa toiminnassa tekeminen ei tunnu ulkoapäin ohjatulta, vaan motivaatio kumpuaa yksilöstä itsestään (Martela, 2014). Autonomia tarkoittaa merkittävää astetta vapautta, itsenäisyyttä

ja valinnanvapautta työntekijälle työn toteuttamisessa (Hackman & Oldham, 1975). Autonomiasta puhutaan monella eri käsitteellä. Henkilökohtaisen kontrollia on tutkittu työssä nimikkeillä suunta, autonomia, esimiehen poissaolo, itsemääräämisoikeus, osallistuminen päätöksentekoon (Warr, 2007, 142) tai omaehtoisuus (Martela, 2014). Itsenäinen päätöksenteko on merkityksellistä 20 prosentille suomalaiselle työntekijälle. Miehistä 25 prosenttia valitsee itsenäisen päätöksenteon viiden merkityksellisemmän työssä merkitsevän tekijän joukkoon, kun naisista vain 15 prosenttia. (Luukka, 2017) Autonomia on siis tiedostettu tärkeänä asiana työntekijöiden keskuudessa. Autonomian perustarve onkin hyvin yksilökeskeinen ja korostunut modernissa länsimaaisessa yhteiskunnassa, vaikka yksin autonomian toteutuminen ei riitä sisäisen motivaation ja hyvinvoinnin toteutumiseen (Järvilehto, 2014, 373).

Autonomian toteutumisen edellytyksenä on valinnan- ja toiminnanvapaus eli pakotettu ja tiukasti valvottu toiminta on autonomian vastakohta (Martela, 2014). Joka viides suomalainen työntekijä kokee vapauden tehdä töitä ajasta ja paikasta riippumattomasti erityisen merkityksellisenä asiana varsinkin ”ruuhkavuosien aikana” (Luukka, 2017). Vahvan sisäisen motivaation saavuttamiseksi samalla ihmisen täytyy myös tuntea autonomian tunnetta ja kiinnostusta tuota kyseistä tehtävää kohtaan (Ryan & Deci 2000). Autonomia on aidon innostuksen edellytys (Järvilehto, 2013, 33). Ihminen on aktiivinen organismi eli ihminen ei vain passiivisesti reagoi ympäristöönsä, vaan haluaa itse toteuttaa itseään ja vaikuttaa elämäänsä (Martela, 2014). Autonomia ei tarkoita riippumattomuutta tai itsenäisyyttä vaan valinnan vapautta, kehen ihmiseen turvautua ja ketä pitää lähellä (Järvilehto, 2013, 31).

Ulkoisten tapahtumien vaikutus sisäiseen motivaatioon nostattajana autonomian ja kontrolliin näkökulmasta on ollut tutkimuksessa kiistanalainen asia (Ryan & Deci 2000). Deci, Koestner ja Ryan (1998) vahvistavat, että käytännöllisesti katsoen kaikenlaiset odotettavissa olevat konkreettiset palkkiot, jotka ovat riippuvaisia tehtävän suorituksesta, itse asiassa heikentävät sisäistä motivaatiota samoin kuin uhkaukset (Deci & Cascio, 1972) ja määrääjat (Amabile, DeJong, & Lepper, 1976) (ks. Ryan & Deci, 2000). Tämä johtuu siitä, että autonomia ei enää toteudu (Ryan & Deci 2000). Tällöin ihminen ei toimi enää omaehtoisesti, vaan toimintaan vaikuttaa jokin ulkoinen tekijä. Järvilehdon (2013, 29) mukaan kuitenkin autonomia voi olla joko ulkoisesti tai sisäisesti määrittynyttä.

Autonomia voi tarkoittaa tekemisestä nauttimista tai toiminnan tarkoituksen arvostamista, yhdistävänä tekijänä on, että tekeminen lähtee yksilön sisältä eikä ulkopuolisista tekijöistä (Martela,

2014). Työn ja vapaa-ajan suhde on ihmisellä paradoksaalinen: työssä he tuntevat helpommin itsensä taitaviksi ja tyytyväisemmiksi kuin vapaa-ajalla, mutta ihmiset haluavat tästä huolimatta viettää enemmän vapaa-aikaa (Csikszentmihalyi, 2005, 231). Tämä voi johtua autonomian toteutumattomuudesta työympäristössä. Vapaa-ajalla jokainen saa itse päättää täysin itse, miten hän käyttää aikansa, toisin kuin työssä. Autonomian tunteen vahvistaminen onkin tärkeää töissä viihtyvyyden kannalta. Parhaimmillaan autonomian tunne voi tuoda työhön vapaa-ajan piirteitä. Stereotyyppinen käsitys työstä on juurtunut valitettavasti vahvasti kulttuuriimme, ja siksi työn oletetaan olevan tietynlaista (Csikszentmihalyi, 2005, 231). Työtä pidetään ulkoa päin määriteltynä, pakkona, vapauden rajoitteena ja vältettävänä asiana (Csikszentmihalyi, 2005, 231).

Yrityskulttuurin tulisi antaa jokaisen olla oma itsensä korostaen näin henkistä vapautta ja sosiaalisen kontrollin puutetta (Tiensuu & Aaltonen, 2004, 48). Joka neljäs suomalainen työntekijä kokeekin erityisen tärkeänä, että he voivat olla oma itsensä työympäristössään (Luukka, 2017). Tämä tarkoittaa esimerkiksi vapautta pukeutua töissä haluamallaan tavalla, jokaisen vapautta sanoa palaverissa mielipiteensä ja vapautta priorisoida työtehtävänsä jokaisen ollessa oman tehtävänsä asiantuntija.

Esimiestyöllä voidaan vaikuttaa paljon työntekijän kyvykkyyden tunteeseen. Esimiehen tulee kontrolloida työntekijää mahdollisimman vähän ja antaa ennemminkin mahdollisimman paljon vapautta työssä (Martela ym., 2017a, 108). Autonomia on työ kontekstissa vapaaehtoista sitoutumista eri tehtäviin ja vastuualueisiin, vaikka toiminnanvapaus on työssä aina jotenkin rajoitettua. Esimerkiksi työntekijä voi sitoutua esimieheltä saatuun tehtävään, jos hän kokee syyn tehtävän tekemiseksi järkeväksi ja merkitykselliseksi. (ks. Martela ym., 2017a, 108; Soenens, 2007) Miellyttävien työtehtävien lisääminen työssä auttaa autonomian tunteen lisääntymistä, sillä tällöin työntekijä ryhtyy työhön ilman esimiehen jatkuvaa valvomista tai palkitsemista (Martela ym., 2017a, 109).

Esimiehen kannattaa yksittäisten tehtävien sijaan delegoida vastuut työntekijöiden kesken, sillä vastuuttaminen laajoista työkokonaisuuksista lisää autonomian tunnetta. Kommunikointia ei saa kuitenkaan unohtaa etenkin delegoinnin alkuvaiheessa, jotta toiminta pysyy tarkoituksenmukaisena. Esimiehen kanssa tulee yhdessä olla tiedossa siis, miksi jotakin tehdään, mitä tuloksena oletetaan ja millä aikataululla nämä asiat tapahtuvat. Sen sijaan sen, miten työ tehdään tulee jäädä työntekijän vastuulle, varsinkin jos kyseessä on asiantuntija. (Martela ym., 2017a, 109-110)

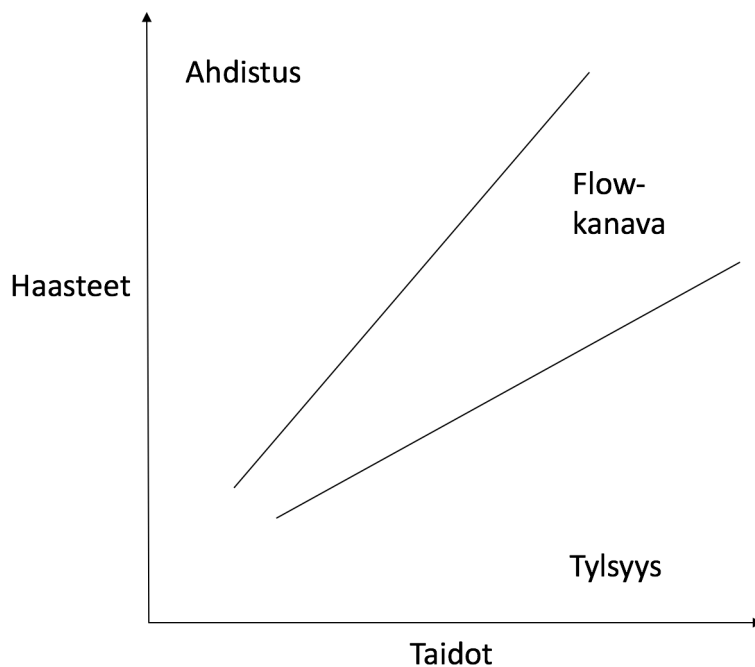
Autonomian tunteen kannalta keskeistä ei ole siis, että työntekijä saa vapaasti tehdä mitä vain vaan se, että säännöt ja päämäärät koetaan vapaaehtoisiksi, järkeviksi ja perustelluiksi. Sisäisen motivaation kannalta työntekijälle on tärkeä tietää, miksi jokin hänen tekemänsä asia tai vastuualue on tärkeä ja arvokas. Samoin sääntöjen kohdalla tulisi osata aina perustella, miksi kyseinen sääntö on olemassa. (Martela ym., 2017a, 110)

### 2.4.3 Kyvykkyys

*”Kyvykkyys (competence) tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän osaa hommansa ja saa asioita aikaan. Kyse on siis osaamisesta ja aikaansaavuudesta: kyvykkääksi itsensä kokeva henkilö uskoo pystyvänsä suorittamaan hänelle annetut tehtävät menestyksekkäästi. Vastakohta on henkilö, joka on pettynyt menneisiin suorituksiinsa ja epävarma tulevista kyvyistään. Myös oppimisen kokemus on tärkeä osa kyvykkyyttä. Oppiminen on tunne siitä, että kyvykkyys on kasvamaan päin.”* (Martela, 2014, 49; viitattu Baumeister & Leary, 1995)

”Työntekijän kyvykkyuden ja kompetenssin kokemus tarkoittaa sitä, että hän kokee osaavansa hommansa ja saavansa asioita aikaiseksi” (Martela ym., 2017a, 110). Kyvykkyudessa on siis kyse työntekijän osaamisen ja aikaansaavuuden tunteesta. Kyvykäs työntekijä uskoo sekä itseensä että omaan menestyksekkääseen suoritukseensa (Martela, 2014). Kyvykkään työntekijän taidot voivat olla fyysisiä tai psyykkisiä toimintoja, joiden rajoittaminen työssä tekee työntekijän onnettomaksi (Warr, 2007, 153). Jos tiedämme selkeästi, mitä haluamme tehdä, mutta meiltä puuttuu kyvykkyys toteuttaa asiat, ei itsensä toteuttaminen realisoidu (Martela, 2017). Kyvykkyys eli osaaminen, onkin yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistämme (Järvilehto, 2013, 34).

Parhaimmillaan kyvykäs työntekijä voi saavuttaa työssään virtaus- eli flow-kokemuksen, jota on kutsuttu myös työn imuksi. Flow-kokemus tarkoittaa täydellistä uppoutumista johonkin asiaan sisältäen täydellisen läsnäolon ja optimin taitojen kehittämisen tilan (Järvilehto, 2013, 34). Flow-tila onkin palkitsevan työn ytimessä (Järvilehto, 2013, 36). Optimaalisessa tapauksessa ihminen voi päästä flow-tilaan, jossa hän on täysin uppoutunut tekemiseensä, ajantaju katoaa ja ihminen ajattelee vain sitä mitä työstää paraikaa (Martela, 2014). Flow-tilaan pääsy edellyttää määrätietoista työskentelyä, tuloksekasta tekemistä ja työskentelyä taitojen äärirajoilla sekä osaamisen tunnetta. Jotta flow-tila saataisiin aikaan, täytyy sekä työntekijän jaksamisen että motivaation olla kohdallaan (Hakanen, 2005).



Kuva (2) Csikszentmihalyin (1975) Flow-kanava sijaitsee taitojen ja haasteiden välissä (ks. Martela & Jarenko, 2014)

Flow-tilassa tapahtuu kehitystä: oppiminen tapahtuu taitojen rajamailla, kun tehtävä ei ole liian helppo tai vaikea vaan sopivien ponnistelujen päässä (kuva 2). Hyvinvoinnille keskeisintä onkin arki-flow, jossa ihminen pyrkii kehittymään paremmaksi joka päivä. (Järvilehto, 2013, 34-35) Motivaatiomme on huipussaan silloin, kun tehtävät ovat sopivan haastavia. Haastetaso taas määräytyy oman osaamisen mukaan. Siksi taitojen noustessa tarvitaan lisää haastetta mielenkiinnon ylläpitämiseksi ja tylsistymisen estämiseksi. Liian haastavat tehtävät omaan osaamiseen nähden taas tuottavat ahdistusta, mikä nopeasti vaikuttaa sisäiseen motivaatioon laskevasti. (Martela & Jarenko, 2014; Csikszentmihalyi, 2007) Csikszentmihalyin (2005, 230-231) tutkimusten mukaan vaikka flow-tila saavutetaan töissä, voi työmotivaatio tästä huolimatta olla silti alhainen. Johtajat ja esimiehet kokevat flow-tilaa useammin kuin toimisto- ja tehdastyöntekijät, jotka kokevat keskenään melkein yhtä paljon flow-tilaa työssään (Csikszentmihalyi, 2005, 230). Csikszentmihalyi (2007, 89) toteaa, että flow-tila on täysin yksilön mieltymyksistä riippuvaista. Itsensä toteuttamisessa työskentely on flow'n kaltainen uppoutunut tila, missä on mahdollista saavuttaa tila ilman muita aistihavaintoja (Järvilehto, 2014, 368).

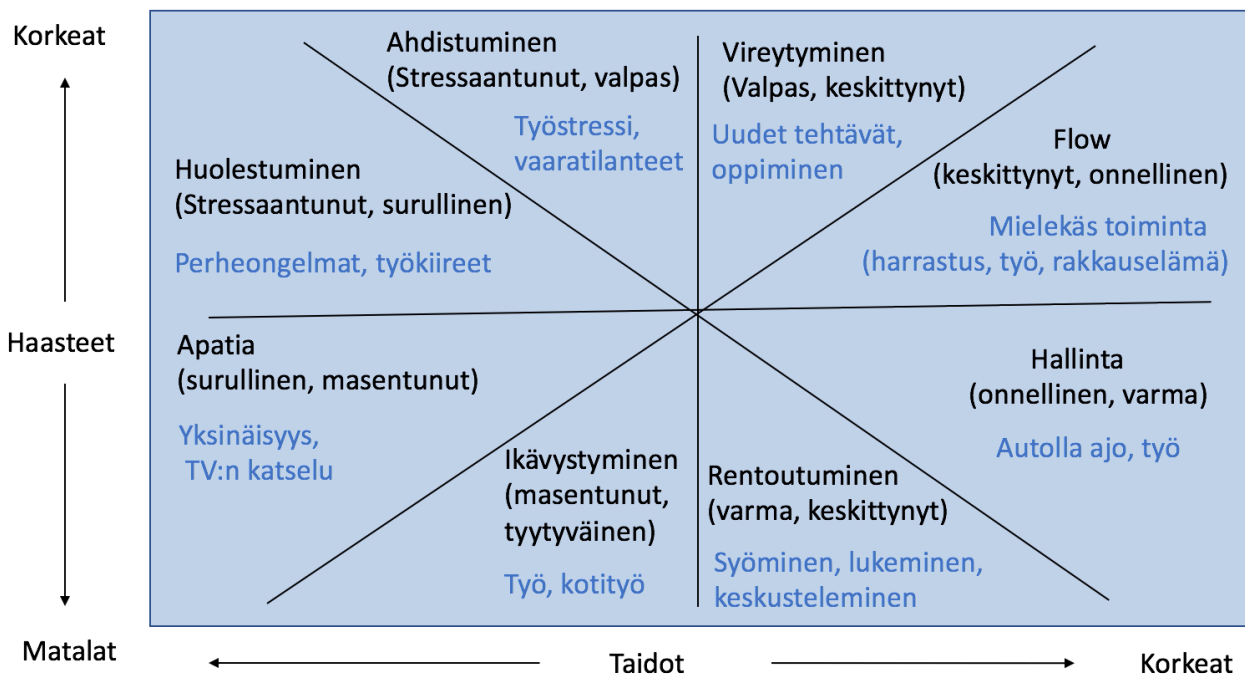
Työn imun voidaan nähdä yhtenä kyvykkyyden ilmentymänä. Hakanen (2005, 406) korostaa työn imun tarkoittavan yksilön itsensä kokemaan uppoutumisen tilaa eikä työperäistä imevää ominaisuutta, mikä viittaa ennemmin negatiiviseen ilmiöön: työholismiin. Työn imu on näin ollen sisäisen motivaation ilmentymä. Työn imussa työntekijä pitää työtään enimmäkseen merkityksellisenä, inspiroivana ja innostavana sekä on työstään ylpeä (Hakanen, 2014, 342). Työn imussa työntekijä kokee olonsa energiseksi sekä innostuneeksi, työ tuntuu tärkeältä ja aika kuluu

huomaamatta (Hakanen, 2014, 342). Hakasen (2005) mukaan työn imu ei ole pelkästään hetkellinen huippukokemus, vaan pysyvämpi tila: työn imun tunne auttaa selviämään masennuksen ja luovuttamisen tunteista. Valheellisesti usein uskotaan, että vain tieto- ja asiantuntijatyössä voi kokea sekä työn imua että uupumista, vaikka todellisuudessa kaikilla aloilla tavataan molempia (Hakanen, 2014, 345).

Hakanen (2014, 344) toteaa, että flow-tila eroaa työn imun käsitteestä, johon se aikaisemmin helposti rinnastettiin. Flow-tila ei rajaudu pelkästään työn maailmaan vaan flow-tilan voi kokea myös työn ulkopuolella toisin kuin työn imun. Työn imun ulottuvuuksista uppoutuminen on lähinnä flow'n käsitettä. Työn imu on kokonaisvaltaisempi mieliala, kun flow-tila on täydellistä uppoutumista, jonka voi rikkoa yksittäinen häiriötekijä. (Hakanen, 2014, 344) Järvilehto (2014,374) taas näkee työn imun osana kyvykkyyden perustarvetta flow-tilan lailla: Työn imu on kokonaisuutena hyvin lähellä sisäisen motivaation tilaa, vaikka se ennen kaikkea luokitellaan kyvykkyyden perustarpeen piiriin. Sekä työn imua että flow-tilaa voidaan edistää selkeillä tavoitteilla, välittömällä palautteella toiminnan jälkeen ja hallinnan tunteen synnyttämisellä (Hakanen, 2014, 344).

Hallinnan kokemus on vahvasti yhteydessä kyvykkyyteen (Kuusela, 2013, 82): itseluottamus omaan tekemiseen kasvaa, kun huomaa hallitsevansa tilanteet itsenäisesti. Hallinnan tunteen menettäminen taas on keskeinen kyvykkyyden tunteeseen negatiivisesti vaikuttava tekijä. Tietotyön luonteenpiirre on, että tekemistä on aina enemmän kuin mitä kerralla voi tehdä: operatiivinen sähköpostiin vastaaminen, omien taitojen kehittäminen, organisaation prosessien parantaminen, työn materiaalien uusiminen ja työkalujen kehittäminen. Aina ylikuormittumisen ongelma ei ole varsinainen työtaakka vaan työtehtävien priorisoiminen potentiaalisen työmassan joukosta. Hallinnan tunnetta saadaan lisättyä, kun työntekijällä on tiedossa selkeä työnkuva ja työnsä prioriteetit. (Martela ym., 2017a, 110-111)





Kuva (3) Kokemusten ja toiminnan suhteet taitoihin ja haasteisiin (Yhdistelmä kaksi Csikszentmihalyin kuviota, 2007, 87, 90)

Csikszentmihalyi (2007, 87, 90) esittelee muun muassa flow-tilan ja hallinnan tunteiden yhteyden toimintaan (kuva 3). Kuvassa mustalla on nähtävissä, miten tunteet vaihtelevat erilaisten haasteiden ja yksilöllisten taitojen mukaan. Kuvion keskellä kaikki tuntuu keskinkertaiselta: ei siis negatiiviselta eikä positiiviselta. Mitä taitavammaksi ihminen itsensä tuntee, sen parempi mieliala hänellä myös on. Mitä enemmän haasteita yksilöllä taas on, sen suuntautuneempi ja keskittyneempää yksilön toiminta on. (Csikszentmihalyi, 2007, 86-88) Hänen mukaansa kun ihmiset kokevat olevansa haaste- ja taitotasonsa yläpuolella, toteutuu flow-tila. Muut tyypilliset tunnetilat on kuvassa laitettu mustalla värillä sulkeisiin. Sinisellä värillä kuviossa taas voidaan nähdä joitakin tyypillisiä toimintoja, jotka liittyvät tiettyihin haasteiden ja taitojen yhdistelmiin. (Csikszentmihalyi, 2007, 90). Mielekästä toimintaa tehtäessä, johon työkin usein lasketaan, voidaan saavuttaa flow-tila tai jopa onnellisuus. Onnellisuus on Csikszentmihalyin (2007, 87) mukaan selkeässä yhteydessä myös kyvykkyyden kanssa, joka pääsee parhaiten toteutumaan flow-tilassa. Vaatimukset työssä eivät kuitenkaan saa nousta liian suuriksi, sillä tämä voi aiheuttaa ahdistuneisuutta ja merkityksellisuuden sekä motivaation laskua (Hackman & Oldman, 1975).

Psykologinen tutkimus on laaja-alaisesti todistanut, että henkilökohtainen kontrollin tunne omasta ympäristöstään on erittäin tärkeää (Warr, 2007, 141). Työn hallinta ymmärretään valitettavan usein kuitenkin väärin. Hallinnan tunne tarkoittaa tunnetta siitä, että yksilö tuntee omaavansa taidot käyttää uusia strategioita päämääriensä saavuttamiseksi eikä ”kontrollifriikkimäistä” kaiken ympärillä olevan hallitsemista. Pakkomielen kaiken hallitseminen rajoittaa työssä usein toisten autonomian tunnetta, eikä ole kyvykkyyteen liittyvää hallinnan tunnetta. (Csikszentmihalyi, 2007, 159)

”Hallinnan tunne syntyy mahdollisuudesta tehdä päätöksiä ja vaikuttaa tilanteen etenemiseen” (Kuusela, 2013, 82). Hallinnan tunteella pystymme pitämään stressin kurissa päästämättä sitä valloilleen, vaikka olosuhteet voisivatkin olla todella paineistavat (Csikszentmihalyi, 2005, 234). Esimiehen tulee tukea johtamisellaan hallinnan tunteen syntyä ja vaikutusmahdollisuuksia organisaatiossa, sillä pyrkimys hallita tilanteita on sisäänrakennettua ihmiseen (Kuusela, 2013, 82).

Kuuselan (2013, 83) mukaan hallinnan tunnetta voi tukea esimiehen näkökulmasta:

- Perustelemalla ja käymällä keskusteluja ratkaisusta ja muutoksista
- Antamalla mahdollisuuden tehdä päätöksiä itsenäisesti, edes pieniä
- Osoittamalla kiinnostusta siihen, mitä on tehty ja millaisia näkemyksiä ja ajatuksia työyhteisössä liikkuu
- Nostamalla ratkaisujen vaikutukset organisaation kulttuuriin ja ihmisiin (Kuusela, 2013, 83).

Työntekijällä täytyy siis olla hallinnan tunnetta, mutta myös edistymisen tunne työssään (Martela ym., 2017a, 110) kyvykkyyden tunteen saavuttamiseksi. Henkilökohtainen osaaminen parantaa mahdollisuutta tehdä oma potentiaalinen osuutensa ja voi olla oman merkityksellisyyden ytimessä (Warr, 2007, 158). Kun ympäristö ei kehity itsensä mukana, heikentää se myös omaa kehittymistä (Tiensuu & Aaltonen, 2004, 44). Omaa kiinnostusta vastaavat kehitysmahdollisuudet ovatkin erittäin tärkeä tekijä erityisesti 26–40-vuotiaalle työntekijöille (Luukka, 2017). Osaamista tulisi johtaa niin, että kaikkien työntekijöiden täysimääräinen osaaminen olisi käytössä (Syvänen, 2015, 127). Organisaatio tai sen ihmiset eivät pysty kehittymään, mikäli valloilla on olettamus, että ihminen on aina samanlainen tai hän istuu tiettyyn persoonallisuusmuottiin (Tiensuu & Aaltonen, 2004, 53). Valitettavan harva organisaatio on omaksunut itsenäistä tai kehitystä korostavaa työskentelytapaa niin kuin edelläkävijät Google tai Toyota (Järvilehto, 2013, 35). Merkityksellisestä työstä organisaatio hyötyy muun muassa välittömänä tuottavuuden kasvuna (Järvilehto, 2014, 368).

Työnkuvalla on suuri merkitys kyvykkyyden tunteen vahvistamisessa. Työmotivaation kannalta on tärkeää, että työnkuva on sopivan laaja ja sisältää sopivasti vastuuta (Syvänen, 2015, 127). Työtehtävien tulee vastata työntekijän vahvuuksia ja tarjota sopivia haasteita, jotta edellytykset kyvykkyyden tunteelle ovat olemassa (Martela ym., 2017a, 110). Kun työntekijä pääsee hyödyntämään laajasti taitojaan ja haastamaan sopivasti itseään, ovat merkityksellisyyden, motivaation ja työtyytyväisyyden tunteet hyvin todennäköisiä (Hackman & Oldman, 1975). Oman osaamisensa käyttäminen osana päivittäistä työtä on 22 prosentille suomalaisista merkityksellistä (Luukka 2017). Usein osaamista lähdetään hakemaan koulutusten tai osaamisvajeiden kartottamisen kautta, kun työnkuvaa voitaisiin vain rikastaa tai laajentaa (Syvänen, 2015, 127).

Tehtävän mieluisuus riippuu työntekijän ja työn yhteensopivuudesta. Työn tulee olla tekijää kiinnostavaa ja omat kiinnostuksen kohteet pitää tuoda yhteisössä selkeästi esiin, jotta työtehtävät osataan jakaa kiinnostuksen kohteiden mukaisesti. (Martela ym., 2017a, 109) Tämä tarkoittaa siis sitä, että organisaation vastuulle jää työntekijöiden sovittaminen heitä kiinnostaviin tehtäviin, mutta työntekijän vastuu on ilmaista asia organisaatiossa. Vasten tahtoa suoritettut tehtävät tuntuvat siltä, että psyykkistä energiaa menee hukkaan (Csikszentmihalyi, 2005, 231).

Martela ja Jarenko (2014) painottavat kyvykkyyden lähteenä vastuun ja yhteisen tehtävän kirkastamista. Yksilön sisäisen motivaation kannalta tehtävä on muotoiltava relevantiksi: joko tavoitteen tai strategian tavoitteeseen pääsemiseksi on heijastettava ryhmän yksilöiden arvoja ja kiinnostuksen kohteita. Kirkkaana tiedossa oleva yhteinen päänmäärä auttaa työntekijää säilyttämään toimintakykynsä ja priorisoimaan omia työtehtäviään. (Martela & Jarenko, 2014) Organisaation tehtävä on viestiä omat tavoitteensa ja prioriteettinsa selkeästi jokaiselle työntekijälle. Työyhteisön prioriteetit tulee olla työntekijällä tiedossa, jotta hän osaa sen mukaisesti priorisoida työtänsä (Martela ym., 2017a, 110).

Martela ym. (2017a, 111) nostavat palautteen lisäämisen organisaatiossa yhdeksi kyvykkyyden tunnetta lisääväksi tekijäksi. ”Suurimpia hankaluuksia tietotyössä tänä päivänä hyvinvointimme kannalta on palautteen vähyys” (Martela & Jarenko, 2014). ”Yleisesti työntekijän kompetenssin kokemusta voidaan vahvistaa korostamalla työn edistymistä ja fokuoimalla palaute aikaansaamiseen ja oppimiseen” (Martela ym., 2017a, 111). Selkeä palaute auttaa muodostamaan selkeämpiä kokonaisuuksia ja tavoitteita, jotka taas lisäävät hallinnan tunnetta ja edellytyksiä kehittymiselle. Isojen kokonaisuuksien pilkkominen selkeästi määriteltäviin osiin ja näiden osien saavuttaminen luo edistymisen tunnetta, joka toimii palautteena itselle (Martela ym., 2017a, 111).

Vaikka palkinnot, kommunikointi ja palaute ovat sinänsä ulkoisen motivaation tekijöitä, lisäävät ne myös kyvykkyyden tunnetta, koska ne lisäävät tyytyväisyyttä omaa osaamista kohtaan (Ryan & Deci, 2010). Yleensä ulkoisena motivaationa nähty palkinto voi siis luoda myös sisäistä tunnetta, kun se liittyy kyvykkyyden perustarpeeseen, mutta ilman tätä kytköstä se säilyy ulkoisena motivaattorina. Optimaaliset haasteet, kehitystä edistävä palaute ja vapautus alentavasta arvioinnista ovat siis todennäköisiä nostamaan sisäistä motivaatiota. (Ryan & Deci 2000)

#### 2.4.4 Yhteisöllisyys

*”Yhteenkuuluvuus (relatedness) syntyy, kun yksilö kokee, että hänestä välitetään ja hän välittää toisista ihmisistä. Kyse on yhteyden kokemisesta toisiin ihmisiin, siitä lämpimästä tunteesta, joka syntyy ollessamme tekemisissä itsellemme läheisien ihmisten kanssa. Yhteenkuuluvuuden vastakohta on kokemus siitä, että toiset ihmiset ovat kylmiä, etäisiä ja pinnallisia. Pahimmillaan ihminen kokee, että toiset vihaavat ja aktiivisesti hylkivät häntä. Tämä voi olla erittäin haitallista hänen hyvinvoinnilleen. Sen sijaan silloin kun ihminen kokee myönteistä yhteenkuuluvuutta toisiin ihmisiin, sillä on merkittävä myönteinen vaikutus hänen hyvinvointiinsa.”* (Martela, 2014, 49; viitattu Baumeister & Leary, 1995)

Työ tuntuu sitä merkityksellisemmältä, mitä paremmin työntekijä tiedostaa oman työpanoksensa tärkeyden (Hackman & Oldham, 1975). Kestävä merkityksellinen työ syntyy, kun vapauden ja aikaansaamisen tuloksena saadaan tehtyä jotain arvokasta myös toisille ihmisille (Järvilehto, 2013, 27). Moni kaipaa elämälleen jotain suurempaa tarkoitusta eli sitä, että olisi jossakin isommassa tärkeässä asiassa ylivertainen (Mathews, 1996, 254). Tämä vahvistaa sitä, että meidän on oltava hyviä jossain tullaksemme onnellisiksi. Maailman paras äiti, Suomen mestari, tieteen arvostama tutkija. Työn merkityksellisyyttä lisää kokemus siitä, että työntekijälle konkretisoituu oma työpanoksensa osana lopputulosta ja hän pääsee suorittamaan alusta loppuun asti annetut työtehtävät (Hackman & Oldham, 1975). Tämä antaa näennäistä hallinnan tunnetta sekä luo yhteisöllisyyden tunnetta, kun oma panos palvelee osana jotain suurempaa tarkoitusta.

Työntekijä on parhaimmillaan, kun hänen sisäinen motivaationsa alkaa kukoistaa kannustavaan, turvalliseen ja lämminhenkiseen yhteisöön kuuluvuuden tunteesta (Martela, 2014). Yhteisöllisyyden kokemus saa aikaan ammatillisten hyötyjen ohella onnistumisen tunnetta ja hyväksyttävyyden tunnetta työntekijänä ja ihmisenä (Kuusela, 2013, 83). Järvilehto (2013, 36-37) toteaa, että ihminen

syntyy vuorovaikutustilanteissa, eli ihminen ei ole yksilö vaan ihmissuhteidensa summa (Järvilehto, 2013, 36-37). Martelasta (2014) ihminen ei ole yksilö vaan suhdelo eli kauttaaltaan toisiin suhteessa oleva. Hyvinvointimme onkin vahvasti kytköksissä ympärillämme oleviin, eli tarvitsemme läheisyyttä ja välittämistä (Martela, 2014). Tiensuu ja Aaltonen (2004,45) huomauttavat kuitenkin, että haemme muilta sosiaalisen hyväksynnän kautta liikaa oikeutusta olla omanlaisiamme, vaikka tätä lupaa ei voi antaa kukaan muu kuin me itse. Tämän sosiaalisen kontrollin myötä ihminen on menettänyt yhteyden itseensä ja ”yhteisön ulkopuolelle joutuminen romahduttaa minäkuvamme” (Tiensuu & Aaltonen, 2004, 45). Merkityksellisyys voikin sisältää muista riippuvia alueita, mutta perimmäisen onnen ja merkityksellisyyden tulisi olla jokaisesta itsestä kiinni ja syntyä riippumatta muista ulkopuolisista tekijöistä. Kriittikinä yhteisöllisyydelle, se saattaa siis aiheuttaa liiallista takertumista muihin, eikä tällöin itsenäiseen toimintaan tai päätöksentekoon ole haluja tai kyvykkyyttä.

Yhteisöllisyyden tunteen lisäämisessä organisaatiokulttuuri ja johtaminen ovat organisaatiossa avainasemassa. Työntekijän yhteisöllisyyden kokemusta voidaan vahvistaa rakentamalla organisaatiokulttuuria, jossa erilaisuus on sallittua ja epäformaalit kohtaamiset ovat tuettuja. Yhteisöllisyyttä pystytään vahvistamaan luottamusta rakentamalla ja hierarkiaa madaltamalla. Luottamus ja matala hierarkia rakentuvat tiimissä vahvan vuorovaikutuksen avulla, jossa kommunikointi on avointa ja suoraa, mutta toisia arvostavaa. Jokaisen on saatava äänensä kuuluviin ja kannustaminen tapahtuu luontaisesti. Statuspohjaista hierarkiaa parempi ratkaisu on funktionaalinen hierarkia, missä tietyn aihealueen asiantuntijat päättävät omalle vastuualueelleen kuuluvista asioista. Yhteisöllisyyden tunnetta kerryttävät myös yhteisesti suunnitellut ja kehitetyt asiat. Työntekijöiden osallistaminen organisaation kannalta merkityksellisiin asioihin viestii arvostuksesta ja päästessään osaksi päätöksentekoa työntekijät myös sitoutuvat päätettyihin asioihin ryhmän täysivaltaisina jäseninä. (Martela ym., 2017a, 111-112)

Yhteisöllisyys sisältää siis yhteyden toisiin ihmisiin, mutta myös eettisesti kestäväen toiminnan (Järvilehto, 2013, 36). Kaiken toiminnan ei tarvitse olla toisia hyödyttävää, mutta oman toiminnan pitäisi isossa kuvassa ja pitkällä tähtäimellä tuottaa muillekin hyötyä ja iloa (Järvilehto, 2013, 37). Merkityksellisyys voidaan nähdä osana yhteisöllisyyden perustarvetta, niin kuin tässä tutkimuksessa, tai nostaa erillisenä eudaimonian muotona (Järvilehto, 2014, 372). Merkityksellisyys syntyy siitä, kun saa tehdä jotain merkittävää myös muille. Yhteys toisiin ihmisiin muodostaa sisäisen motivaation kolmannen tukipilarin eli kolmannen psykologisen perustarpeen (Martela, 2014). Liittyminen muiden joukkoon on ihmisen perustarve: Yhteisöllisyys luo turvallisuuden

tunnetta ja hyödyttää myös koko organisaatiota, sillä turvallisuuden tunne ajaa ajattelemaan ryhmän parasta (Kuusela, 2013, 70-71, 83).

Rosso ym. (2010) on laatinut ensimmäisen kokoavan katsauksen merkityksellisyyden tutkimukseen. Rosso ym. (2010) listaa merkityksellisyyden pitävän sisällään aitoutta, kyvykkyyttä, itseluottamusta, tarkoitusta, kuuluvuuden tunnetta sekä isomman yhteyden ymmärtämistä. Todellinen merkityksellisyys löytyy siitä, miten tekemiset koskettavat muita ihmisiä (Järvilehto, 2013, 36). Mathews (1996, 22) näkeekin, että merkityksellisyys on monelle jotain ryhmään sitoutuneisuuden ja itsensä toteuttamisen välimaastosta. Syvempi merkityksellisyys on se asia tai ne asiat, joiden vuoksi elämme päivästä ja vuodesta toiseen eli asiat, johon olemme valmiita sitoutumaan tai tasapaino asioista joihin sitoudumme (Mathews, 1996). Tämä tarkoittaa siis sitä, että ihmisen täytyy tehdä asioita, joita hän sisäisesti haluaa eikä asioita, joita muut haluavat tai vain asioita, joissa hän on hyvä (Martela, 2017).

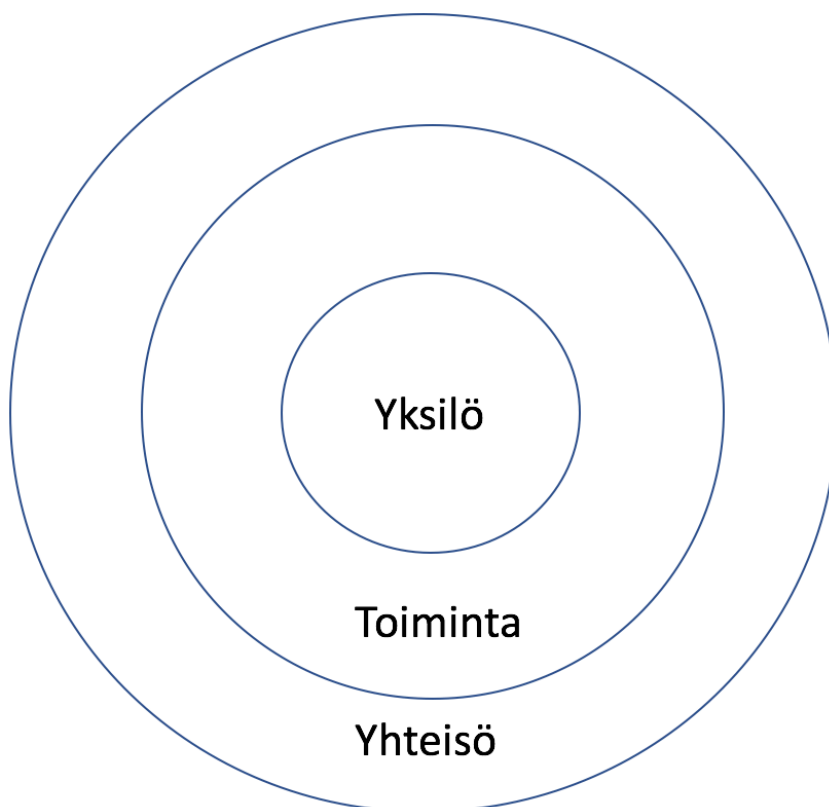
Työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan työntekijän kokemusta oman työnsä tärkeydestä, tarkoituksellisuudesta ja merkitsevyydestä (Rosso ym., 2010). Merkityksellisyys on vakiinnuttanut paikkansa hyvinvointitutkimuksessa ja siksi merkityksellisyyttä nostattavia tekijöitä tulisi tutkia enemmän (Martela, Ryan & Steger, 2017). ”Samalla kun työelämän vaatimukset ovat tiukentuneet, työn merkityksellisyydestä on tullut entistä keskeisempi motivaatio- ja tuloksellisuustekijä” (Hakanen, 2014, 341). Rosso ym. (2010) muistuttaa, että merkittävä työ ei tarkoita, että se olisi jonkun mielestä merkityksellistä, vaan merkityksellisen työn tulee sisältää aina tärkeyden tunne yksilölle. Työn merkityksellisyyttä voidaan parantaa lisäämällä vaativampia ja haastavampia tehtäviä (Syvänen, 2015, 127).

Merkityksellisessä työssä tulee oman kiinnostuksen kohteen lisäksi miettiä, mitä hyötyä tekemisestä on muille. Oma intohimo pyritään valjastamaan niin, että toisille voidaan tuottaa aitoa hyötyä sekä iloa (Järvilehto, 2013, 37). Kuusela (2013, 73) muistuttaa, että työntekijät haluavat myös organisaation sisäisissä ihmissuhteissa vastavuoroisuutta, eli jos työntekijä antaa aikaansa, osaamistaan tai kontaktejaan, odottaa hän tälle takaisin vastinetta yhteisöltä. Kun merkityksellisyyden löytää, lokahtavat yleensä myös intohimoon perustuva vapaus eli autonomia ja osaamista kasvattava kyvykkyys kohdilleen (Järvilehto, 2013, 37). Martela (2014, henkilökohtainen tiedonanto 2017) toteaa, kuinka polut sisäisen motivaation ja merkityksellisyyden löytämiseksi ovat hyvin erilaisia: sisäisen motivaation voi löytää minkä vain perustarpeen toteutumisella.

#### 2.4.5 Psykologiset perustarpeet ja ympäristö

Autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat hyviä mittareita siitä, mitkä ympäristötekijät vaikuttavat yksilön hyvään tai huonoon oloon (Martela, 2014a, 57). On siis perusteltua, tutkia autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä tietyssä organisaatiokulttuurissa, sillä niiden tutkiminen kertoo yksilöiden olotilasta osana isompaa kokonaisuutta. Näin perustarpeisiin vaikuttaviin tekijöihin organisaatiokulttuurissa voidaan tarttua vahvistaen hyviä elementtejä ja parantaen heikentäviä elementtejä. Martela (2014a, 56) kuvaa, kuinka autonomia ja yhteisöllisyys kertovat siitä, kuinka ympäristö kohtelee meitä ja kyvykkyys taas siitä, kuinka me kohtelemme ympäristöämme ja millaiset vaikutusmahdollisuudet meillä on ympäristömme muokkaamiseen.

Martela ym. (2017a, 108) myöntävät sisäisen motivaation johtamiseen liittyvät haasteet: määritelmällisesti sisältä kumpuavaa ei voi sytyttää ulkoapäin johtamalla. Oikeanlainen vuorovaikutus ja rakenteet työntekijän sisäisen motivaation kukoistamiseksi korostuvatkin sisäisen motivoimisen johtamisesta puhuttaessa (Martela ym., 2017a, 108).



Kuva (3) *Yksilön, toiminnan ja yhteisön vuorovaikutus (Järvilehto, 2014, 374)*

Pysyvä hyvinvointi on mahdollista saavuttaa, kun kaikki perustarpeet sekä kolme vaikutuspistettä (kuva 3) yksilö, toiminta ja yhteisö on huomioitu. Perustarpeet ovat siis yhteydessä yksilön toiminnan ja yhteisön kanssa. Autonomia synnyttää yksilölle työn puitteet ja kyvykkyys pitää työn laadukkaana. Yhteisöllisyys suuntaa työn kohti organisaation hyvinvointia. Näin kaikille psykologisille perustarpeille on tarkoituksensa kestävässä, palkitsevassa ja tuottavassa työssä. (Järvilehto, 2014, 375) Yksilön toiminta vaikuttaa yhteisöön ja yhteisön toiminta yksilöön. Näin ollen yksilön psykologiset perustarpeet voivat vahvistua tietynlaisessa yhteisössä ja tietyn toiminnan kautta. Yksilö voi vaikuttaa myös omalla toiminnallaan siihen, millainen yhteisö hänen ympärillään on, mikä heijastuu taas yhteisön toimintaan. Järvilehto (2013) puhuu perustarpeiden kohdalla itseään ruokkivasta kehästä, jonka osana yksilö, yhteisö ja toiminta ovat. Autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys voivat parhaimmillaan muodostaa positiivisen kehän, jossa kaikki perustarpeet tukevat toinen toisiaan. Toiminnan vapaus antaa tilaa etsiä uusia haasteita ja kokemuksia, joiden avulla osaaminen kasvaa. Osaaminen mahdollistaa sen, että yksilö voi olla mahdollisimman hyödyllinen yhteisölleen. Kun yhteisö huomaa osaamisen, on yksilön mahdollista taas saada lisää resursseja ja autonomiaa käyttöönsä. Perustarpeet muodostavat siis itseään ruokkivan kehän. (Järvilehto, 2013)

Mikäli työntekijä on tyytymätön työhönsä, eivät edellytykset perustarpeiden toteutumiselle toteudu yhteisössä tai organisaation toiminnassa. Csikszentmihalyi (2005, 231) on havainnut tutkimuksissaan, että amerikkalaiset mainitsevat usein kolme pääsyytä siihen, miksi he ovat tyytymättömiä työhönsä. Ensimmäinen tekijä on vaihtelun ja haasteiden puute, etenkin rutiinistyössä. Toinen tekijä on ristiriidat ihmissuhteissa, etenkin esimiehen kanssa ja kolmantena tekijänä mainitaan loppuun palaminen liiallisen stressin ja paineen vuoksi. Tyytymättömyys liittyy objektiivisiin olosuhteisiin, mutta on hoidettava yksilötasolla (Csikszentmihalyi, 2005, 233). Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka organisaatiokulttuuri on objektiivisesti samanlainen, kokee jokainen yksilö omista lähtökohdistaan asiat aina eri tavoin. Siksi yksilöllinen lähestymistapa organisaation kaikissa toiminnoissa edistää paremmin psykologisten perustarpeiden toteutumista.

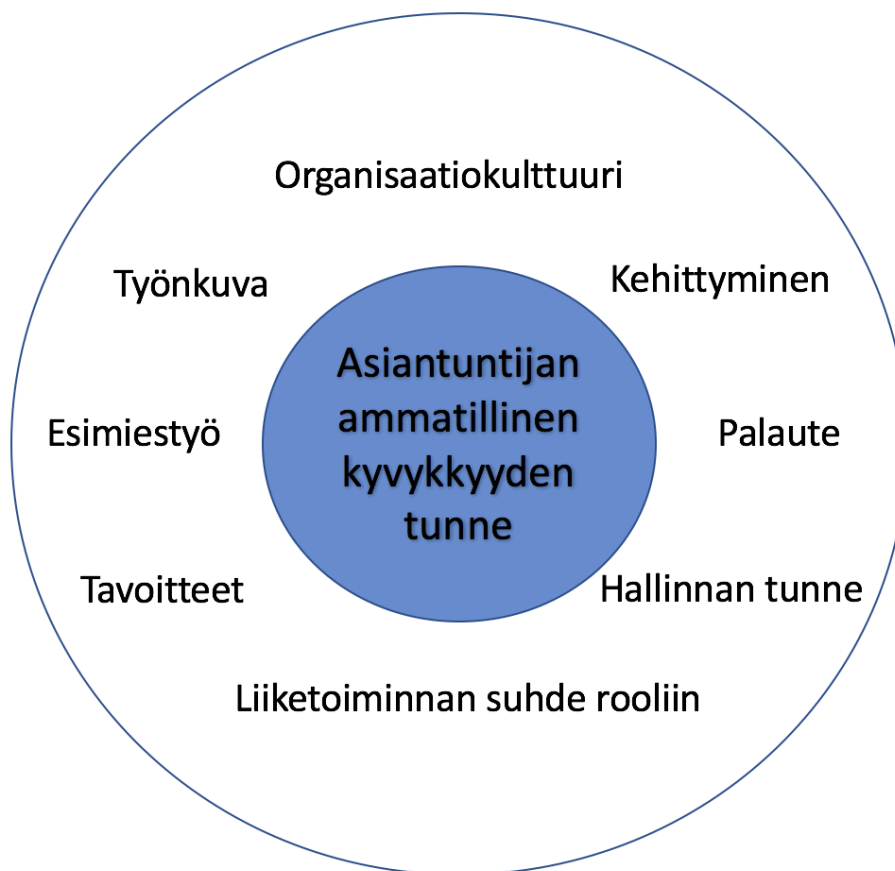
Olennaista on, että organisaation rakenteet ja toimintatavat eli kulttuuri tukevat johtamiskäytänteiden kanssa samaa päänmäärää (Martela ym., 2017a, 107). Työntekijöiden sisäinen motivaatio vaatii kukoistaakseen siis toimivaa johtamis- ja organisaatiokulttuuria. Martela ym. (2017) nostaa esimerkkinä palkitsemisjärjestelmän ja organisaation hierarkian kunnossa pitämisen sisäisen motivaation toteutumiseksi. Työmotivaation kannalta työntekijän pitää päästä myös itse



osallistumaan työpaikan arvojen, strategioiden ja päämäärien sekä konkreettisten tavoitteiden laatimiseen (Syvänen, 2015, 124).

## 2.5 Viitekehys

Teoreettinen viitekehys muodostettiin tutkimuskysymysten pohjalta vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Laajemman kirjallisuuskatsauksen pohjalta tässä tutkimuksessa tullaan empiriaosuudessa käsittelemään kuvan (4) mukaisia asioita.



Kuva (4) Viitekehys

Viitekehys sisältää siis asiantuntijan ammatillisen kyvykkyyden tunteen tarkistelemisen suhteessa työnkuvaan, hallinnan tunteeseen, palautteeseen, kehittymiseen ja tavoitteisiin. Lisäksi ammatillista kyvykkyyttä katsotaan suhteessa esimiestyöhön, organisaatiokulttuuriin sekä liiketoiminnan ja oman roolin suhteeseen liittyen.

Viitekehys muodostettiin vastaamaan empirian kohdeyrityksen tarpeita ja siksi muokattiin

ammattillisen kyvykkyyden tunteen kirjallisuudesta yhdeksi hallittavaksi kokonaisuudeksi. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asiantuntijan ammatillista kyvykkyyden tunteen esteitä Framery Oy:ssä ja tarkastellaan, mitä ilmiöitä ammatillisen kyvykkyyden tunteeseen liittyy asiantuntijatyössä. Psykologiaa ja organisaatiotutkimusta ollaan syytetty liiasta negatiivisiin puoliin keskittymisestä (Warr, 2007), kun tutkimuksen tulisi keskittyä ennalta ehkäiseviin keinoihin ja lisäämään neutraalien työntekijöiden onnellisuutta ja motivoituneisuutta. Tässä tutkimuksessa negatiivisten esteiden tutkiminen oli kuitenkin olennaista niin tutkimuskysymysten kuin case-yrityksenkin kannalta.

Itseohjautuvuusteoriaa sovelletaan laajasti tutkimuksissa motivaation roolista työelämässä (Vasalampi, 2017, 63). Ammatillinen kyvykkyys on yksi itseohjautuvuusteorian psykologisista perustarpeista ja siksi ammatillista kyvykkyyttä käsittelevä kirjallisuus on pääosin itseohjautuvuusteorian alisteista kirjallisuutta. Itseohjautuvuusteoriaan perustuvan tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkä tyyppiset tilanteet heikentävät tai vahvistavat sisäistä motivaatiota ja ihmisen psyykkistä hyvinvointia (Ryan & Deci 2000). Tämän vuoksi itseohjautuvuusteorian alainen kirjallisuus sopiikin teorian yksittäisen perustarpeen tutkimiseen hyvin.

# 3 METODI

## 3.1 *Metodin valinta*

Tutkielman tutkimusmetodiksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimustapa. Laadullinen tutkimus on soveltuva tutkimustapa, kun aikomuksena on kerätä syvempää tietoa tarkasteltavasta kohteesta vastaten kysymykseen ”miten” enemmän kuin ”kuinka monta” (Silverman, 2010, 11). Selvitettäessä työntekijöiden perustarpeiden toteutumista organisaatiossa korostuvat nimenomaan laadulliset kysymykset määrällisten sijaan.

Laadullinen tutkimus suoritettiin tapaus- eli case-tutkimuksena. Case-tutkimus tarkoittaa tutkimusotetta, jonka ydin on kerätä erilaisia tapauksia kohdeorganisaatiosta ja analysoida niitä (Koskinen, Alasutari & Peltonen, 2005, 154). Case-tutkimuksessa aineiston keruuta täydentämään lisätään mahdollisimman osuva metodi, usein haastattelu tai kirjalliset aineistot (Koskinen, Alasutari & Peltonen, 2005, 157.) Case-tutkimus suoritettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla eli teemahaastatteluilla. Haastattelumetodia käytetään usein mielipiteen, asenteen, kokemuksen, prosessin, käyttäytymisen tai ennusteen ymmärtämiseksi (Rowley, 2012). Useimmat laadullisen menetelmän haastattelut ovat enemmän tai vähemmän puolistrukturoituja (Hyvärinen ym., 2017, 21). Haastattelu on mielenkiintoinen aineistonkeruumuoto, sillä jo haastattelun aikana tutkimustieto alkaa muodostua vuorovaikutuksen ansiosta (Hyvärinen ym., 2017, 405).

Teemahaastatteluja toteutettiin kahdenlaisia: sisäpiirihaastatteluja ja asiantuntijahaastatteluja. Asiantuntijahaastatteluilla haluttiin sekä laajentaa että syventää tietoa tutkittavasta aiheesta, kun taas sisäpiirihaastattelut toimivat varsinaisen case-tutkimuksen pääaineistona. Asiantuntijahaastattelut toteutettiin eri organisaatioiden asiantuntijoiden kanssa monen eri näkökulman saavuttamiseksi. Asiantuntijahaastatteluissa voidaan soveltaa erilaisia haastattelutyypppejä, mutta usein asiantuntijahaastattelu suoritetaan teemahaastattelun muunnelmana (Hyvärinen ym., 2017, 220-221), niin kuin tässäkin tutkimuksessa suoritettiin. Sisäpiirihaastatteluissa haastateltiin taas case-yrityksen asiantuntijatyöntekijöitä heidän sisäisestä motivaatiosta ja sen suhteutumisesta organisaatiokulttuuriin.

### 3.2 Aineiston keruu

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa on kuudesta kahteentoista hyvin valittua ja rakennettua kysymystä, jotka antavat dataa tutkimuskysymykseen vastaamiseen (Rowley, 2012). Sekä asiantuntija- että sisäpiirihaastattelut sisälsivät samat teemat: käytännön asiat, taustatiedot, sisäinen motivaatio, organisaatiokulttuuri, autonomia, kyvykkyys, yhteisöllisyys, työn merkityksellisyys ja lopetus. Jokaisessa teemassa on kahdesta neljään kysymystä tai huomiota. Sisäisissä haastatteluissa kysymyksiä oli selkeästi enemmän yhdessä teemakokonaisuudessa. Haastattelut etenivät Koskinen ym. (2005, 104) määritelmän mukaisesti: Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin haastattelukysymykset hieman eri järjestyksessä keskustelun luonteesta riippuen. Teemahaastattelussa tulee ottaa huomioon, että kaikki haastattelun teemat eivät ole keskenään yhtä läheisiä haastateltavalle, eli tietyt teemat saattavat painottua haastattelusta riippuen (Hyvärinen ym., 2017, 22). Lisäksi haastatteluissa kysyttiin tarkentavia kysymyksiä tarpeen vaatiessa Rowleyn (2012) ohjeiden mukaisesti.

Tässä tutkimuksessa kaikki haastattelut olivat teemahaastatteluja. Haastateltavat saivat tietää teemat etukäteen, mutta tarkat kysymykset he kuulivat vasta haastattelussa. Teemojen järjestys vaihteli haastattelusta riippuen, eikä edeltä mietittyjä kysymyksiä kysytty tarkalleen alkuperäisessä muodossa vaan sovellettiin aina keskusteluun sopivaksi. Jotkut suunnitelluista kysymyksistä jäivät myöskin esittämättä, koska haastattelussa tuli muuta kautta jo vastaus esittämättömiin kysymyksiin. Teemahaastattelun perusidea on, että tarkkoja haastattelukysymyksiä ei ole lyöty lukkoon, vaan haastattelu määräytyy keskeisten teemojen ympärille (Hyvärinen ym., 2017, 21). Tätä noudattaen haastatteluissa haluttiin pysyä keskeisten teemojen ympärillä luontevan keskustelun keinoin, eikä kysyä jokaista kysymystä tarkasti ja konemaisesti. Kaikki teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastatteluilla haluttiin saada laajaa subjektiivista tietoa.

Haastattelukysymysten relevanttisuuteen saatiin varmistusta erillisiltä asiantuntijatahoilta, joita ei haastateltu kuitenkaan tutkimukseen. Filosofian akatemia konsultoi psykologisia perustarpeita ja työn merkityksellisyyttä organisaatioille hyvin akateemisesta näkökulmasta. Tutkimuksen aikana filosofian akatemian Frank Martelan ja Reima Launosen kanssa käytiin kirjeenvaihtoa tutkimuksen aiheeseen liittyen. Sähköpostikirjeenvaihto Filosofian akatemian Reima Launosen kanssa vahvisti, että kysymyspatteristo on ollut hyvä, varsinkin kyvykkyys-osa-alueen osalta.

Teemahaastattelujen lisäksi aineistoa rikastuttavat tutkijan omat havainnot case-yrityksestä. Havainnoinnilla pyritään näkemään ne asiat, joihin juuri Frameryllä tulisi puuttua. Havainnointi on teemahaastatteluja täydentävä tutkimusmetodi.

### 3.2.1 Asiantuntijahaastattelut

Asiantuntijahaastattelu ei ole itsenäinen haastattelumenetelmä, vaikka haastattelemisessa huomiodaankin tiettyjä erityispiirteitä. Asiantuntijuudessa keskeisenä piirteenä on pidetty eriytynyttä työnjakoa, johon liittyy tiettyssä asiassa pitkälle harjaantunut asiantuntevuus. Asiantuntijalla on siis hallussaan tietoa, jota maallikolla ei ole. Asiantuntijuus voi olla niin tiede-, ammatti- kuin instituutioperusteista, joka määrittyy silloin aseman tai vuorovaikutuksen kautta. Asiantuntijoita haastatellaan esimerkiksi silloin, kun halutaan päästä selville monimuotoisten vuorovaikutussuhteiden dynamiikasta tai erilaisten ilmiöiden tulkitsemisessa ja testaamisessa. (Hyvärinen ym., 2017, 215, 218)

Asiantuntijalla on sellaista erityistä tietoa tutkittavasta asiasta, jota harvalla on. Asiantuntijahaastattelu ei ole välttämättä eliittihaastattelu, eli asiantuntijuuteen ei kuulu aina valtaa niin kuin eliittiytyteen. (Hyvärinen ym., 2017, 216-217) On muistettava, että asiantuntijahaastatteluissakaan ei aina välttämättä saada todellista ja kokonaista kuvaa tutkittavasta aiheesta. Hyvärinen ym. (2017, 214) muistuttavat, että asiantuntijahaastatteluissa tieto on aina tilanteista, paikantunutta, vuorovaikutuksessa tuotettua sekä valtasuhteiden läpäisemää.

Asiantuntijahaastattelussa ei tutkimuksen kohteena ole niinkään haastateltava henkilö, vaan hänen tutkittavaa asiaa koskeva tietonsa ja tulkintansa aiheesta (Hyvärinen ym., 2017, 219). Tämän tutkimuksen asiantuntijahaastatteluissa haastateltavat asiantuntijat valikoituivat heidän edustamansa yrityksen kautta.

Tutkimukseen valittiin haastateltavaksi neljä asiantuntijaorganisaatiota. ”Koska asiantuntijuus on ilmiönä monimuotoinen, asiantuntijahaastattelujen tekijä joutuu usein ensimmäiseksi miettimään, miten määritellä oman tutkimusaiheensa kannalta olennainen asiantuntijuus ja tunnistaa oman tutkimusaiheensa kannalta keskeiset asiantuntijatahot” (Hyvärinen ym., 2017, 216). Asiantuntijaorganisaatiot valikoituivat seuraavasti.

Gofore Oy on it-ohjelmistotalo, joka on menestynyt Great Place to Work -tutkimuksissa sijoittuen vuoden 2017 parhaaksi työpaikaksi koko Euroopassa. Gofore oli haastatteluhetkellä case-yritystä hieman suurempi, mutta kuitenkin samassa mittaluokassa henkilöstömäärältään. Goforen arvot ovat saman tyyppiset kuin case-yrityksen ja toimivia periaatteita uskottiin löytyvät haastatteleamalla Goforen edustajaa tutkimusaiheesta.

LVI-tarvikkeita valmistava Pipelife Finland Oy on niin ikään menestynyt useasti Great Place to Work -tutkimuksessa. Pipelife Finlandin edustajaa haluttiin haastatella sen tuotantopohjaisen liiketoiminnan takia. Tuotantoyritystä haastelemalla ajateltiin saatavan erilaista aineistoa kuin asiantuntijaorganisaatiota haastatteleamalla. Haastatteluhetkellä Pipelife Finlandilla oli melkein yhtä paljon työntekijöitä kuin case-yrityksellä.

Leidenschaft Oy on yrityskulttuurin konsultointiyritys. Haastatteleamalla Leidenschaftin edustajaa, pyrittiin tutkimukseen saamaan näkemystä päivittäin eri yritysten kanssa työntekijäymmärrykseen ja organisaatiokulttuuriin keskittyvältä taholta.

Yritys alfa valikoitui haastateltavaksi sellaisten perinteisten suuryritysten edustajana, joissa organisaatiokulttuurin muutos on paraikaa käynnissä. Vaikka yritys alfan kokoluokka on merkittävästi suurempi kuin case-yrityksen, uskottiin haastattelulla saatavan tärkeää aineistoa työntekijän kyvykkyyden ja merkityksellisyyden kokemisesta valtavan organisaation osana. Aineiston uskottiin tuovan erilaista näkökulmaa case-yrityksen kasvuhaasteiden tueksi toivotun organisaatiokulttuurin säilyttämiseksi.

Haastateltu organisaatio	Haastatteluajankohta	Haastattelun kesto
Gofore	4.10.2017	55min 51 sec
Gofore	12.12.2017	1h 2min 48 sec
Pipelife Finland	13.12.2017	51min 32 sec
Leidenschaft	20.12.2017	55min 30 sec
Yritys alfa	20.12.2017	40min 32 sec

Taulukko (1) *Haastatellut organisaatiot, haastatteluajankohdat ja haastattelujen kestot*

Gofore on ainoa asiantuntijaorganisaatio, jonka edustajaa haastateltiin kaksi kertaa. ”Toisinaan on järkevää haastatella samaa asiantuntijaa myöhemmin uudelleen” (Hyvärinen ym., 2017, 229). Ensimmäinen haastattelu toimikin enemmänkin pilottihaastatteluna (Rowley, 2012), kun tutkimuksen aihe ja tutkimuskysymykset eivät olleet vielä tarkentuneet. Yleisesti voidaan todeta, että asiantuntijahaastatteluiden edetessä haastattelurunkoa täytyy muokata ja eri asiantuntijahaastatteluihin tulee räätälöidä kysymyksiä (Hyvärinen ym., 2017, 223). Pilottihaastattelu toimikin hyvänä oppimiskokemuksena, mikä osaltaan auttoi tutkimuksen aiheen rajaamisessa.

Muissa asiantuntijahaastatteluissa käytettiin aina samaa pohjaa (liite 2), mutta haastatteluissa ei edetty pohjan teemoissa tai kysymyksissä järjestyksessä, vaan keskustelun annettiin virrata mahdollisimman luontevasti teemasta toiseen. Haastatteli piti kuitenkin huolen, että kaikki teemat tuli käsiteltyä ja kysyi tarvittaessa täsmäkysymyksiä haastattelupohjan kysymyksistä varsinkin haastattelun loppupuolella, jotta aineisto olisi mahdollisimman rikasta. Haastattelutilanteissa pyrittiin Hyvärisen ym. (2017, 224) suosittelemaan aktiiviseen ja argumentoivaan tyyliin, jotta tutkittavasta kohteesta saatiin tarpeeksi yksityiskohtaista ja perusteltua tietoa.

Haastateltavia informoitiin Hyvärisen ym. (2017, 415) ohjeiden mukaisesti. Ennen haastatteluja asiantuntijoiden kanssa oltiin käyty sähköpostikirjeenvaihtoa haastattelun teemoista ja ajankohdasta. Haastateltaville lähetettiin saatesanat sähköpostitse muutamaa päivää ennen haastattelua. Haastattelujen aluksi haastateltaville selvitettiin käytännön asiat: teemat olivat selkeitä asiantuntijoille jo entuudestaan ja kaikki sallivat haastattelujen nauhoittamisen. Edustetun yrityksen oikean nimen käyttäminen oli kaikille paitsi haastateltavalle sopivaa ja jopa suotavaa. Yritys alfa onkin anonymisoitu nimi suomalaiselle suuryritykselle. Haastattelun jälkeen aineisto käytiin huolellisesti läpi tehden koonnit käydyistä asiakokonaisuuksista. Aineistoa ei siis sanatarkasti litteroitu, sillä olennaista tutkimuksen kannalta on haastattelujen sisältö, eikä haastateltavien tapa esittää heidän asiansa. Koonnit haastatteluista lähetettiin sähköpostitse jälkikäteen haastateltaville tarkistettavaksi. Hyvärinen ym. (2017, 229) toteaa, että haastatellulta voi jälkikäteen pyytää tarkennusta tai korjausta. Muutama tarkennus haastateltavan pyynnöstä saatiinkin selkeyttämään tutkimusaineistoa.

### 3.2.2 Sisäpiirihaastattelut

Hyvärinen ym. (2017, 398) puhuvat sisäpiiriläisyydestä, silloin kun tutkijaa ja haastateltavia erottaa muusta laajasta ihmisjoukosta joku yhteinen tekijä. Sisäpiiriläisyys voi olla yksilöllinen piirre tai yhdistävä yhteisö (Hyvärinen ym., 2017, 398). ”Jos tutkija alkaa tutkia ryhmää, jonka toimintaan hän itsekkin on osallistunut ja jonka näkemykset hän jakaa, hän on eittämättä sisäpiiriläinen” (Hyvärinen ym., 2017, 399). Tässä tutkimuksessa sisäpiiriläisyyden muodostaa case-yritys. Kaikki haastateltavat työskentelivät case-yrityksessä samoin kuin haastattelijakin.

Koska sisäpiirihaastateltavilla ei ole perehtyneisyyttä tutkittavaan aiheeseen, lähetettiin heille sähköpostitse muutama päivä ennen tutkimuksen saatesanojen lisäksi ennakkotehtävä, jonka haastateltavat antoivat haastattelijalle haastattelun aluksi takaisin. Tällä kyselylomakkeella pyrittiin tutustuttamaan haastateltavat aiheeseen ja konkretisoimaan mielipiteitään aiheesta. Ennakkotehtävän vastauksia käytettiin luontevasti myös haastattelun aikana keskusteluvälineenä. Haastateltava sai perustella lomakkeella ilmoittamiaan vastauksia haastattelun aikana.

Sisäpiirihaastattelussa hyvin strukturoitu haastattelumuoto voi ennemminkin haitata kuin edistää haastattelutilanteen vuorovaikutusta. Yleisempää onkin vapaamuotoinen keskustelu, jota haastattelija hienovaraisesti ohjaa, jotta haastattelu pysyisi tutkimuksen teemojen puitteissa. (Hyvärinen ym., 2017, 400-401) Haastatteluissa pyrittiinkin mahdollisimman vapaaseen keskustelutyypin vuorovaikutukseen teemojen puitteissa. Vapaan keskustelun tueksi kysyttiin haastattelukysymyksiä. Jokaista teemaa käsiteltiin eri tavalla painottuen sisäpiirihaastatteluissa, mutta kaikkia kysymyksiä ei kysytty systemaattisesti joka haastattelussa. Mikäli haastateltava oli oma-aloitteisesti ilman kysymistä jo kertonut kysyttävästä aiheesta, ei kysymystä enää toistettu.

Usein sisäpiirin faktoja kiinnostavampi osuus on siellä jaettujen merkitysten ymmärtäminen (Hyvärinen ym., 2017, 406). Samassa yrityksessä työskentelevät työntekijät voivat kokea samat ilmiöt hyvin eri lailla. Haastateltavien tulkinnat voivat poiketa erittäin paljonkin siitä, mitä haastattelija pitää itse oikeana tulkintana (Hyvärinen ym., 2017, 406). Tulkinnat eivät ole koskaan oikeita tai väriä, sillä ne ovat sosiaalisesti rakentuneita ja vain keskenään erilaisia (Hyvärinen ym., 2017, 406). Tulkintojen erilaisuus tässä tapauksessa onkin erittäin mielenkiintoinen asia ja osoittaa, että tutkimus on ollut aiheellinen sen tuottaessa uutta ja haastattelijan tiedoista poikkeavaa tietoa (Hyvärinen ym., 2017, 406).



Sisäpiirihaastatteluja tehtiin kuusi kappaletta. Haastateltavat valittiin tarkoin case-yrityksen sisältä. Haastattelututkimuksessa on hyvä huomioida haastateltavien diversiteetti, eli haastatella riittävä määrä henkilöitä erilaisilla taustoilla, kokemuksilla ja rooleilla, jotta kaikki vastausten vaihtelevuuteen vaikuttavat tekijät tulisi huomioitua (Rowley, 2012).

Haastateltavissa pyrittiin huomioimaan sukupuoli, ikä, tiimi, etätyö ja perhe-elämän tilanne. Tutkimuksen kannalta nämä tekijät nähtiin case-yrityksen kannalta olennaisiksi asioiksi huomioida haastateltavia valittaessa. Haastateltavista kolme oli sukupuoleltaan naisia ja kolme miehiä. Case-yrityksen keski-ikä on hyvin matala ja sen vuoksi tutkimukseen haastateltiin 24-40 vuotiaita työntekijöitä. Haastateltavista neljä edusti eri tiimejä ja kaksi oli saman tiimin edustajia. Etätyötä pääasiallisesti työkseen teki kaksi työntekijää ja muut työntekijät satunnaisesti. Tutkimuksen kannalta perhe-elämän tilannetta haluttiin erotella haastateltavien välillä niin, että neljällä haastateltavista oli lapsia ja kahdella haastateltavalla ei ollut lapsia.

Haastateltavia yhdistäviä tekijöitä olivat työskentelyaika Frameryllä ja toimihenkilötaso. Kaikki haastateltavat olivat haastatteluhetkellä työskennelleet vähintään kuusi kuukautta case-yrityksessä. Lisäksi kaikki haastateltavat olivat normaalissa työntekijäasemassa, eli kenelläkään ei ollut työssään esimiesvastuuta ja he sijoittuivat hierarkia näkökulmasta samalle tasolle.

Haastattelu	Haastatteluajankohta	Haastattelun kesto
Haastattelu 1	3.1.2018	45min 47 sec
Haastattelu 2	3.1.2018	59min 52 sec
Haastattelu 3	4.1.2018	1h 18min 54 sec
Haastattelu 4	4.1.2018	53min 59 sec
Haastattelu 5	5.1.2018	53min 31 sec
Haastattelu 6	8.1.2018	1h 6min 18 sec

Taulukko (2) *Sisäpiirihaastattelujen ajankohdat ja kestot*

Haastateltavat informoitiin asiantuntijahaastateltavien tapaan Hyvärisen ym. (2017, 415) ohjeiden mukaisesti. Haastateltavien kanssa oli sovittu ennen haastatteluja sähköpostiyhteydessä haastattelun aiheesta, ajankohdasta, kestosta, paikasta ja teemoista. Haastattelun alussa käytiin läpi luottamukselliset asiat, anonymiteetti, haastatteluaineiston käyttö vain tähän kyseiseen tutkimukseen sekä haastattelun nauhoittaminen. Haastateltaville tehtiin selväksi, että vain

haastattelija tulee käymään nauhoitteet läpi ja anonymisointi tehtäisiin nauhoitetta läpi käytäessä ja erittäin huolellisesti. Koonnit haastatteluista lähetettiin sähköpostitse jälkikäteen haastateltaville tarkistettavaksi. Haastateltavat saivat tehdä poistoja tai tarkennuksia omien haastatteluidensa koonteihin. Muutamat haastateltavat tekivätkin tarkennuksia, jotka huomioitiin tutkimusaineistossa. Haastattelujen analysoinnin jälkeen koko luku viisi lähetettiin haastateltaville, jotta he pystyivät vielä varmistamaan, että he eivät ole tunnistettavissa aineiston läpikäynnistä ja analyysistä.

### 3.3 *Aineiston analysointi*

”Haastatteluaineiston analyysi aloitetaan haastattelun litteroinnista eli tekstiksi muuttamisesta”. Haastattelujen nauhoitteet kirjoitettiin auki niin, että sisältö saatiin selkeästi käsiteltävään muotoon. Nauhoitteita ei siis litteroitu sanatarkasti vaan sisältö pyrittiin kokoamaan selkeään ja ymmärrettävään muotoon. Puretut teksti muodostaa haastattelututkimuksen tutkimusaineiston ja litteroinnin tarkkuustason määräävät tutkimuskysymys sekä analyysitapa (Hyvärinen ym., 2017, 427). Esimerkiksi asiantuntijahaastatteluissa kiinnitetään usein huomiota puheen sisältöön eikä tapaan (Hyvärinen ym., 2017, 427), jolloin sanatarkka litterointi ei ole näin tarkoituksen mukaista. Tutkijan kannattaa päättää ajoissa tarkkuus, jota analyysissaan tulee hyödyntämään, jotta turhaa ja vältettävää ylilitterointia ei tapahtuisi (Hyvärinen ym., 2017, 429). Tämän tutkimuksen kannalta tutkimusaineiston tarkka litterointi ei ollut tarpeellista, sillä tutkimuskysymys ei sitä vaadi. Tutkimusongelma on enemmän haastattelujen sisällöstä kuin haastattelutilanteen ilmaisutavasta kiinnostunut. Haastattelunauhat käytiin huolellisesti läpi ja sisällön pääpiirteet kirjoitettiin nauhoitteiden perusteella ylös.

Ensimmäinen asiantuntijahaastattelu eli pilottihaastattelu käytiin läpi ja analysoitiin pintapuoleisesti ennen muita haastatteluja. Haastatteluteemoja ja kysymyksiä päädyttiin muokkaamaan niin haastattelun analyysin jälkeen kuin kirjallisuudenkin selkeentyessä tutkimusprosessin aikana.

Muiden asiantuntijahaastatteluiden läpikäyminen aloitettiin samalla, kun asiantuntijahaastatteluvaihe oli vielä kesken. Näin loppupään asiantuntijahaastatteluihin saatiin syvempää hiljaista tietoa haastattelun taustalle. Aineiston analysointi aloitettiin jo aineistoa läpikäydessä. Kun kaikki asiantuntijahaastattelut oli suoritettu ja nauhoitteet läpikäyty, siirryttiin sisäpiirihaastattelujen läpikäymiseen.

Sisäpiirihaastattelut anonymisoitiin haastattelunauhoja läpikäydessä. Asiantuntijahaastatteluiden aineistosta vain yritys alfan aineisto anonymisoitiin. Haastatteluita voidaan anonymisoida muuttamis-, poistamis- ja kategorisointitekniikalla. Muuttaminen tarkoittaa, että haastateltavaa koskeva tunnistetieto on muutettu toiseksi. Poistaminen tarkoittaa taas sitä, että tunnistetieto hävitetään kokonaan aineistosta ja kategorisointi taas sitä, että aineiston anonymisoitavalle asialle löytyy joku yläkäsite tai muuten esittävä tapa kuvata aineiston asiaa. (Hyvärinen ym., 2017, 419) Sisäpiirihaastatteluiden aineisto anonymisoitiin muuttamistekniikalla. Tutkijalla on eettinen vastuu siitä, että tulosten julkistaminen ei pilaa haastateltavien mainetta tai aiheuta muita hankaluuksia sisäpiirissä (Hyvärinen ym., 2017, 407). Tämän takia anonymisointiin panostettiin huolellisesti.

Tutkimusaineisto teemoitettiin haastatteludatan pohjalta alustavasti Koskisen ym. (2005,232) mukaan. Yksi teema edustaa yhtä ammatillisen kyvykkyyden estettä työkontekstissa. Teemoittelun jälkeen keskityttiin vertailemaan jokaisen teeman sisältöä teeman sisällä ja löydökset kirjoitettiin tulkinnaksi teema kerrallaan. Johtopäätöksissä vedettiin aineistosta yhteenveto tutkimuskysymyksiin vastaten. Tällöin aineiston tulkinta sijoitetaan yleiseen tieteelliseen keskusteluun (Koskinen, ym., 2005, 251). Haastattelujen lisäksi aineiston keruussa ja analysoinnissa käytettiin hyväksi omakohtaista havainnointia case-yrityksestä ja erinäisiä case-yrityksen luovuttamia dokumentteja.

### 3.4 *Tutkimuksen luotettavuus*

Tutkimukselliset tulkinnot ovat lähtökohtaisesti aina kiistanalaisia ja kiisteltäviä, sillä se kuuluu tutkimuksen luonteeseen (Hyvärinen ym., 2017, 408). Tutkimukseen haastateltiin neljää eri asiantuntijatahoa viidessä eri haastattelussa. Tämä antaa kattavan kuvan täydentämään kirjallisuutta ja sisäpiirihaastatteluita. Sisäpiirihaastatteluita suoritettiin kuusi kappaletta, mikä antaa rajatun aineiston rajatusta joukosta case-yrityksestä. Tämä yhdistettynä laadulliseen tutkimusotteeseen aiheuttaa sen, että tutkimustuloksia ei voi yleistää vaan ne ovat kontekstisidonnaisia.

Asiantuntijahaastatteluissa pohjatyön tekeminen on erittäin tärkeää, jotta haastatteluaineisto olisi laadukasta (Hyvärinen ym., 2017, 221). Pilottihaastattelun jälkeen huomattiin, että kirjallisuuteen ei oltu perehdytty siinä määrin, mitä asiantuntijahaastattelut vaativat. Haastateltavat asiantuntijat muokkaavat puhettaan sen mukaan, kuinka kokeneelta haastattelija vaikuttaa (Hyvärinen ym., 2017, 223). Tämän vuoksi tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli hyvä suorittaa pilottihaastattelu ja syventää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Tutkijalla oli uusi mahdollisuus haastatella

pilottihaastattelun antanutta asiantuntijaa, joten toisessa haastattelussa päästiin kysymään ensimmäisellä kerralla auki jääneet asiat. Aina kuitenkin kaikkea kirjallisuusosuutta ei ehditä käymään läpi ennen haastatteluvaihetta. Tällöin kirjallisuutta voi kartuttaa asiantuntijahaastatteluvaiheen jo alettua, ja pyytää asiantuntijoilta myös apua (Hyvärinen ym., 2017, 224).

Asiantuntijahaastatteluissa pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja ja syvä kuva aiheesta. Kuitenkin asiantuntijahaastattelu on rajallinen aineiston tuottamisen menetelmä, sillä edes asiantuntija eivät pysty tunnistamaan kaikkia vaikuttimia. ”Kun tutkimuksen kohteena ovat rutiinit tai arkiset käytännöt, haastattelujen lisäksi ja niiden analyysin tueksi voi olla tarpeen tehdä havainnointia.” (Hyvärinen ym., 2017, 218). Voi siis olla, että kaikkea olennaista ei ole osattu kysyä asiantuntijalta tai asiantuntija ei ole tullut haastatteluhetkellä sanoneeksi kaikkea. Pitää muistaa, että myös asiantuntijoiden tieto on rajallista.

Sisäpiiriläisyydestä johtuen haastateltavat oli helppo saada mukaan tutkimukseen. Haastattelujen tekeminen voi kuitenkin muuttaa olemassa olevia ihmissuhteita ja niiden dynamiikkaa (Hyvärinen ym., 2017, 399-400). Tämä ei varsinaisesti vaaranna tutkimuksen luotettavuutta. Jaettu ymmärrys auttaa sisäpiirihaastatteluissa ja vuorovaikutus on usein hyvin välitöntä (Hyvärinen ym., 2017, 401). Sisäpiirihaastattelun haasteena onkin liiallinen kotoisuus: olennainen tieto voi jäädä piiloon, koska haastateltava olettaa haastattelijan tietävän tiettyjä asioita. Voi olla myös, että haastateltava ei kerro asioita, jotka rikkoisivat kotoisan ilmapiirin, vaan pysyttelee niin sanotusti helpoissa asioissa. Haastateltavaa voi pyytää kertomaan joistain asioista kuin tuntemattomalle, jolloin esiin voi nousta analyysia rikastavia vivahteita ja painotuksia (Hyvärinen ym., 2017, 402). Haastattelut olivat hyvin välittömiä, vaikkakin alkuun haastateltavissa oli merkkejä pienestä jännityksestä. Haastattelijat keskittyi koko haastattelun ajan teemojen läpiviemiseen, vaikka keskustelu välillä rönkyili tutkimusaiheen ulkopuolelle. Kotoisa ilmapiiri koettiin ennemmin hyödyksi haastattelun onnistumisen kannalta kuin haitaksi. Haastateltavilla oli tulkinnan mukaan turvallinen olo puhua vapaasti.

Sisäpiirihaastattelussa tulee ottaa huomioon, että haastateltava ei välttämättä halua kertoa sellaisia asioita, jotka voivat rikkoa kuvaa haastateltavasta (Hyvärinen ym., 2017, 404-405). Tutkijan ainoa keino on pyrkiä viestimään oma avaramielisyytensä ja tuomitsemattomuutensa haastateltavalle esimerkiksi sanavalinnoin (Hyvärinen ym., 2017, 405). Toinen vaihtoehto, miksi haastateltava ei kerro kaikkea, on muiden sisäpiiriläisten suojeleminen. Sisäpiirihaastattelussa haastateltavat voivat

olla hyvin tarkkoja sanavalinnoistaan, sillä he eivät halua paljastaa tietoja muista osapuolista ja ovat siksi erilaisia haastattelutilanteessa kuin normaalisti (Hyvärinen ym., 2017, 407). Muutaman haastateltavan kohdalla oli huomattavissa, että he varoivat sanojaan varsinkin haastattelun alkupuolella. Tämä näkyi muun muassa muiden organisaatiossa työskentelevien nimien käytössä ja esimerkiksi adjektiivien valitsemisessa esimestä kuvailtaessa. Kuitenkin sisäpiirihaastattelujen etu on, että sisäpiirihaastattelussa haastattelija voi helpommin tunnistaa, jos haastateltava ei puhu totta (Hyvärinen ym., 2017, 406). Haastattelutilanteet vaikuttivat kokonaisuudessaan välittömiltä, eikä ole syytä epäillä, etteikö sisäpiirihaastatteluissa olisi puhuttu totta. Totuuden kaunistelemiseen tai jonkun asian kertomatta jättämiseen on omat mahdollisuutensa varsinkin, jos se näyttäisi haastateltavan jotenkin huonommassa valossa. Haastattelut kestivät hieman odotettua pidempään, koska haastattelijalla oli tarve välillä rentouttaa tunnelmaa puhumalla itse myös omista kokemuksista, jotta haastattelu olisi luonteva keskustelu eikä jäykkä haastattelu. Toisaalta haastattelut saattoivat kestää myös siksi pitempään kuin alun perin oli suunniteltu, koska haastateltavilla oli niin paljon kerrottavaa aihealueesta.

Jokaisen sisäpiiritutkimusotetta käyttävän on mietittävä, missä määrin hän käyttää itseään mukana tutkimuksessa ja missä määrin hän sensuroi omia näkemyksiään (Hyvärinen ym., 2017, 408). Sudenkuoppana voi olla, että tutkimuksessa painottuu oma tulkinta tutkittavasta aiheesta liiaksi, tai päinvastoin, että tutkimukseen ei olla uskallettu laittaa subjektiivisia havaintoja mukaan ollenkaan. Toisaalta ”On myös todennäköistä, että sisäpiirihaastattelija kykenee käsitteellistämään aineistoaan sensitiivisesti ja kontekstoimaan sitä huolellisesti” (Hyvärinen ym., 2017, 409). Objektiivista tarkkailijaa syvempi ymmärrys case-yrityksestä auttoi tulkitsemaan aineistoa. Pitää huomioda, että laadullisessa tutkimuksessa ylipäättänsä tutkijan omat subjektiiviset näkemykset vaikuttavat tulosten analysointiin. Jos saman aineiston olisi käynyt läpi toinen henkilö, voisivat tutkimustulokset erota toisistaan.

Haastatteluaineisto on annettu läpiluettavaksi asiantuntijahaastatteluihin osallistuneille asiantuntijoille kertaalleen ja sisäpiirihaastatteluihin osallistuneille myös toiseen kertaan analysointivaiheen jälkeen. Tämä siksi, jotta he pystyivät varmistamaan anonymiteetin ja jälkitarkastamaan analyysin. Tutkimuksen luotettavuuteen tämä vaikuttaa positiivisesti, sillä yksikään Frameryn asiantuntija ei kommentoinut, että aineistoanalyysi ei olisi paikkansa pitävää. Yksi Frameryn asiantuntija vastasi analyysin pitävän täysin paikkaansa. Täytyy muistaa, että analysointi on aina tutkijan arvio tilanteesta. Tutkimusta voidaan tässä kappaleessa esitettyjen tosiseikkojen valossa sen rajoituksista huolimatta pitää onnistuneena ja luotettavana.

## 4 ASIANTUNTIJAHAASTATTELUT

Tässä luvussa käsitellään tutkimusaineiston tueksi tehtyjä asiantuntijahaastatteluja. Asiantuntijahaastatteluilla laajennettiin ymmärrystä asiantuntijan ammatilliseen kyvykkyyden tunteeseen vaikuttavista tekijöistä. Asiantuntijahaastattelut tukevat siis tutkimuskysymystä ja varsinaista tutkimusaineistoa, joka esitellään ja analysoidaan luvussa viisi.

### 4.1 Gofore

#### 4.1.1 Liiketoiminnan yhteys ammatilliseen kyvykkyyteen

Goforella nähdään liiketoiminta rajat asettavana hiekkalaatikkona, minkä sisällä ammatillinen kyvykkyys saa kukoistaa. Välillä nämä rajat ylitetäänkin, eli asiantuntijat harjoittavat taitoja, jotka eivät suoranaisesti liity liiketoimintaan. Liiketoimintakenttä on Goforella todella laaja, minkä etuna on, että erilaisia rooleja ja työnkuvia pääsee todella monipuolisesti kokeilemaan. Laaja liiketoimintakenttä voi toisaalta aiheuttaa myös valinnanvaikeutta.

*Näiden kysymysten kysymisessä ja ratkaisemisessa me autamme asiantuntijoitamme. Konsulttiliiketoiminta mahdollistaa tuotebisnestä enemmän ammatillista kasvua liiketoiminnan rajojen ollessa häilyvämpiä, vaikkakin kriittisten osaamisten jatkumo on olennaista myös konsulttiliiketoiminnassa.*

Vaarana taas liiketoiminnan kannalta voi olla yksilöihin keskittyvän näkökulman korostuminen, jolloin liiketoiminta kärsii väärin prioriteettien korostuessa. Strategian pitää selkeästi ilmoittaa, mitkä talon sisällä ovat prioriteetteja, jotta asiantuntijoiden kyvykkyys kehittyisi oikeaan suuntaan. Goforella painotetaan, että liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta ydinosaamisalueilla täytyy olla jatkossakin paljon osaamista. Ydinosaamisten rinnalle liiketoiminnasta nousee tarpeita ottaa uusia teknologioita haltuun ja silloin halukkaita yksilöitä etsitään ensisijaisesti talon sisältä. Tällöin osaaminen lähtee liiketoiminnan tarpeista. Osaaminen nähdään kuitenkin Goforella yksilölähtöisenä eli työntekijä omistaa osaamisensa, ja tämä yhdistetään parhaalla mahdollisella

tavalla liiketoiminnan tarpeisiin. Riskinä yksilölähtöisessä ajattelussa on kokonaiskuvan kadottaminen ja keskittyminen miellyttämään pelkästään organisaation yksilöitä.

*Jos haluaisimme, niin totta kai me voisimme laittaa ihmisiä eri osaamisten kategorioihin, mutta tekemisen tavat muuttuvat ihan jatkuvasti. Kyseenalaistaisin, onko osaamisten kategorisoittaminen relevantti tapa tarkastella organisaatiosta löytyviä osaamisia.*

Kaikkien Goforen asiantuntijoiden ydionsaamisen tulisi olla resilienssi sekä jatkuva uuden oppiminen. Kaikilla asiantuntijoilla on erilainen tausta ja osaamisen pohja, jonka päälle tietoisesti lähdetään vahvistamaan ammatillista kyvykkyyttä. Aina talosta ei löydy sellaista osaamista, mitä asiakas tai projekti vaatisi ja tällöin sitä lähdetään yhdessä rakentamaan. Liiketoiminnan haasteena on löytää riittävä määrä oikealla osaamisella varustettuja asiantuntijoita taloon Goforen kilpailussa enemmän työntekijöistä kuin asiakkaista. Vaikuttaa siltä, että asiantuntijoiden kehittymiseen halutaan panostaa myös työnantajamielikuva-näkökulmasta. Oikeantyyppiset asiantuntijat hakeutuvat Goforen palvelukseen helpommin, kun yleisesti on tiedossa, että Gofore panostaa ammatilliseen kehitykseen.

#### 4.1.2 Organisaation rooli ammatillisessa kehityksessä

Goforella jokainen työntekijä omistaa oman henkilökohtaisen kehityksensä ja tällöin työntekijä on päävastuullinen kehityksen seuraaja. Jokaisen työntekijän tulee itse vaalia osaamistaan ja miettiä, mitä kehityssuuntia voisi olla ja lähteä toteuttamaan myös systemaattisesti tätä ammatillista kehittymistä. Työntekijöillä on siis sekä vapaus kehittyä valitsemaansa suuntaan reunaehtojen puitteissa, mutta myös vastuu kehittyä. Goforella ei ole tarkoituksenmukaista, että esimiehen kanssa käydään kehityskeskusteluita, joiden pohjalta asetetaan tavoitteita, vaan kehittymisen tulisi tapahtua jokapäiväisessä työssä. Jokainen työntekijä voi käyttää työajastaan 13 työpäivää itsensä kehittämiseen.

*Tämä voi tarkoittaa vapaavalintaisesti seminaareja, verkkokursseja tai itse perehtymistä johonkin kiinnostavaan aiheeseen, mistä liiketoiminnalle on välillisesti jotain hyötyä. Jos asiantuntija haluaa isompaa hyppäystä urallaan, on siihen oma väylänsä ja tätä kehitystä lähdetään projektimaisesti viemään eteenpäin.*

Malli on hyvin työntekijää vastuuttava, mihin sisältyy omat riskinsä. Organisaation on pitänyt selkeästi viestiä, mitkä ovat liiketoiminnan kannalta tärkeitä osaamisia ja prioriteetteja, jotta yksittäinen työntekijä voi kehittää osaamistaan liiketoiminnan kannalta olennaiseen suuntaan. Riskinä oman kehityksen omistajuudessa on myöskin syvällisempi ymmärrys, mikä Goforella onkin jo tiedostettu. Asiantuntijalle voi tulla ammatillisesti kyvytön tunne, mikäli hän ei tiedä, mihin suuntaan tulisi kehittää itseään ammatillisesti ja organisaatio sitä tietyllä tapaa kuitenkin olettaa.

*Meillä on vielä tekemistä siinä, että kaikki ymmärtäisivät meillä oman kehittymisensä omistajuuden. Haaste meidän työntekijöillä on ymmärtää, mitä se tarkoittaa, että heillä on omistajuus kehitymisestään: ”Mitä kehittyminen edellyttää minulta itseltäni?” Kehittyminen pitää saada aktiivisen tekemisen muotoon. Työntekijän kuuluu tehdä jatkuvaa reflektointia siitä, missä on nyt ja minne on menossa.*

Organisaation tehtäväksi nähdäänkin palveluiden tarjoaminen yksilöllisen kehityksen tueksi. Työntekijää ei siis haluta jättää missään nimessä yksin painimaan kehitykseen liittyvien asioiden kanssa. Tuen saaminen onkin omiaan nostamaan ammatillista kyvykkyyden tunnetta, sillä se viestii työntekijälle siitä, että organisaatio välittää hänen kehityksestään.

Esimerkiksi coaching-keskustelut toimivat osaamisen kehittämisen työkaluna. Jokaisen työntekijän kanssa coach keskustelee noin kahden viikon kuluessa työn aloituksesta. Keskustelun pohjana ovat jo rekrytointivaiheessa kirjatut kehityssuositukset ja työntekijän omat toiveet sekä ajatukset kehittymisen suhteen. Kehittymistä pyritään konkretisoimaan ideaalipäivä, -projekti ja tiimi tasolle.

*Keskustelun voisi summata: mikä olisi ideaalitilanne, että olisit onnellisin sinä Goforella?*

Tähänkin kysymykseen sisältyy työntekijän vastuuttaminen. Hänen tulee tietää, mikä tekisi hänet onnellisimmaksi eli millainen hän on niin ihmisenä kuin asiantuntijana. Yksilökohtaista polkua ryhdytään ensimmäisestä keskustelusta lähtien rakentamaan ja yksilöllisyys korostuukin kehittymisen läpiviennissä paljon:

*jotkut haluavat tehdä asioita ja katsoa mihin se vie, kun taas toiset haluavat hyvin järjestelmällisesti projekti projektilta johdattaa itseään kohti tavoitettaan. Tämä coaching-toimintamalli vaikuttaisi toimivalta olevan toimiva ja sitä jatketaan edelleen.*

Koska talon sisällä ei ole kalenteroituja kehityskeskusteluja, olisi tärkeää, että ihmiset tunnistaisivat, milloin minkäkin palvelun tarve on. Se, että aina saa keskustella, voi kääntyä myös siihen, että koskaan ei keskustella. Erilaisten sisäisten palveluiden tarve vaihtelee yksilöllisesti todella paljon. Palvelut halutaankin pitää rullaavina, eikä staattisina tietyn frekvenssin välein, jotta



yksilöllinen tarve toteutuisi paremmin. Osana ammatillisen kyvykkyyden tunnetta voisi ajatella, että kyvykäs asiantuntija osaa hakeutua itseään kehittäviin keskustelutilanteisiin tai käyttämään muita työkaluja jumiutumatta samalle tasolle.

*Avun pyytäminen ja palveluiden käyttäminen ei ole heikkouden merkki. Se että haluaa keskustella, tarkoittaa sitä, että haluat olla parempi ihminen ja todelliset asiantuntijat hyödyntävät kaikki tilaisuudet kehittyä. Toki meillä on ihmisiä, jotka eivät kaipaa mielestään sparrailua, mutta minusta kaikille näistä asioista pallotteleminen tekee hyvää ja siksi aionkin coach-keskusteluista muistuttaa paljon.*

Goforen asiantuntija toteaa, miten organisaatiossa saatetaan pitää osaamisen kehittämisen ajatuksia ideologisina. Tämä saattaa johtua osittain siitä, että oman osaamisen kehittäminen on hyvin abstrakti käsite, vaikkakin konkreettisilla työkaluilla, kasvupoluilla ja kehityksen arkipäivään sanoittamisella on pyritty konkretisoimaan osaamisen kehittymistä. Osin kaukainen ideologinen ajattelu voi johtua siitä, että asiantuntijat eivät työssään mieti loppujen lopuksi kauheasti omaa osaamistaan. Varsinainen työ voi viedä kaiken ajan, ja itsensä kehittämiseksi on kiireessä vaikea löytää aikaa.

Vaikka organisaatio vastuuttaa yksittäisiä työntekijöitä miettimään omia vahvuuksiaan, osaamistaan ja kehityssuuntiaan, ei yksilöllisesti suoriutumista tai kehittymistä mitata kuitenkaan millään lailla. Goforen edustaja pohtii, että liikevaihdollisesti on olemassa organisaatiossa paljon mittareita, joista näkee organisaation suoriutumista, mutta yksilön kyvykkyyden tunteeseen tällä ei hänestä ole suoraa linkkiä. Osaamiselle ei ole asetettu selkeitä tavoitteita yksilötasolla. Osaamisen abstraktin luonteen vuoksi absoluuttisia mittareita tai tavoitteita on vaikea luoda ja täytyy muistaa, että osaaminen on aina subjektiivinen näkemys. Samoin kyvykkyyden tunne asiantuntijalla on hyvin subjektiivinen asia, jossa osaaminen näyttölee merkittävää roolia.

Goforen tapa vastuuttaa henkilöstöään ei ole arkipäivää vielä monessakaan organisaatiossa. Tulevaisuudessa asiantuntijatyössä itseohjautuvuus myös vaikuttaa osaamisen kehittämiseen. Goforella on huomattu, miten organisaation kasvu vaikeuttaa yksilöllistä kehittämistä. Organisaation tarjoama autonomia osaamisen kehittämisessä sekä omien kiinnostuksen kohteiden kuuntelu kehittämisspolkuja mietittäessä ovat varmasti omiaan nostamaan ammatillisen kyvykkyyden tunnetta asiantuntijatyössä.

### 4.1.3 Palautekulttuuri

Goforen asiantuntija painottaa palautekulttuurin tärkeyttä ammatillisen kyvykkyyden tunteen vahvistumiseksi. Palautekulttuurin täytyy olla aitoa tukeakseen työntekijän tunnetta pärjäämisestä ja osaamisesta työssään. Goforella on tiedostettu, että heidän asiantuntijoilleen on haastavaa saada kaikille riittävästi, tasapuolisesti ja oikealla tavalla palautetta.

*En tunne ketään ihmistä, joka sanoisi, että hän saa tarpeeksi palautetta. Kukaan ei saa tarpeeksi siis palautetta. Ja haaste tuleeekin siitä, että meillä ihmiset työskentelevät todella itsenäisesti tai jopa yksin asiakkaalla.*

Työntekijän roolia palautteen kysyjänä korostetaan tästä syystä Goforella. Työntekijän tulee itse tiedostaa, kuinka paljon hän tarvitsee palautetta ja kysyä sitä riittävästi. Itseohjautuvuus ja itsereflektio korostuvat siis jälleen. Täytyy muistaa myös, että palautekulttuuria ei synnytetä pelkästään palautetta antamalla, vaan sitä myös kysymällä ja tässä yksittäisen työntekijän vastuu on suuri.

Palautetta ammatillisen kyvykkyyden vahvistumiseksi voi saada työkavereiden ja esimiehen lisäksi asiakkailta tai muilta työntekijän kanssa läheisesti toimivilta. Onkin tärkeä huomata, keneltä olennainen palaute tulee oman kyvykkyyden tunteen kannalta. Usein asiantuntijatyö on hyvin itsenäistä, jolloin esimies ei ole paras taho edes antamaan päivittäisestä työstä palautetta. Goforella on kokeiltu hyvin tuloksin kerätä palautetta strukturoidusti asiakkailta heidän asiantuntijoistaan. Strukturoitu järjestelmä vaikuttaisi olevan tarpeellinen. Organisaation koko aiheuttaa kuitenkin yksilöllisen palautteen kannalta haasteita, sillä esimerkiksi 360-arvio on liian raskas ylläpidettäväksi. Tämän sijasta erilaisia työkaluja ja mittauksia on kehitetty yksilöllisemmän palautteen saamiseksi. Yksilöllinen palaute onkin erittäin tärkeää ammatillisen kyvykkyyden tunteen heräämisen kannalta.

## 4.2 Pipelife Finland

### 4.2.1 Liiketoiminnan yhteys ammatilliseen kyvykkyyteen

Pipelife Finlandilla liiketoiminta-alue asettaa melko tarkat rajoitteet ammatilliselle kehitykselle. Liiketoiminnan rajojen sisällä pyritään kuitenkin tarjoamaan kaikille innostavaa ja kiinnostuksen kohteiden mukaista tekemistä. Osaamista lähdetään kartoittamaan aina asiantuntijan kiinnostuksen kohteiden näkökulmasta, mutta talossa esiintyvien osaamisten täytyy palvella liiketoiminnan

tarpeita. Liiketoiminnan tarpeet yritetään mahdollisimman pitkälle sovittaa yksittäisten työntekijöiden kiinnostuksiin.

*Jokainen pääsee sanomaan liiketoiminnan puitteiden sisällä minkälaisissa tehtävissä haluaisi työskennellä. Kulttuurinmuutos kohti itseä kiinnostavampia työtehtäviä tehtiin pikku hiljaa kärsivällisesti ajan kanssa. Suurena tekijänä kulttuurinmuutoksessa oli esimiehen ja alaisen väliset keskustelut.*

Haasteeksi nousevatkin tilanteet, joissa työtehtävät eivät vastaa työntekijöiden kiinnostuksen kohteita. Liiketoiminnan kannalta nähdään tärkeäksi mitata sisäistä motivaatiota läpi organisaation. Yksi osa-alue mittauksessa on ammatillisen kyvykkyyden mittaaminen. Ammatilliseen kyvykkyyteen vaikuttavat seuraavat mitattavat asiat: kiire, työn sujuvuus, hallinnan tunne, oppiminen, työvälineet, työkuormitus. Pipelife Finlandin tulokset ovat olleet ensiluokkaisia kyvykkyyden saralla. Ammatillisella kyvykkyyden tunteella on suora vaikutus liiketoiminnassa menestymiseen. Pipelife Finlandilla on ymmärretty, että työntekijöitä motivoivat toimintatavat ja työntekijöihin panostaminen tuottaa liiketoiminnallista menestymistä.

*Yritys voi menestyä joko ylivertaisella tuotteella, ylivertaisella hinnalla tai ylivertaisilla toimintatavoilla. Koska muoviputki on muoviputkea jokaisella tällä toimialalla, on meidän tapa toimia ehdottomasti se asia millä menestytään.*

#### 4.2.2 Organisaation rooli ammatillisessa kehityksessä

Pipelife Finlandilla käytetään osaamisen tunteen ja kehittymisen välineenä johtamiskeskusteluja. Johtamiskeskustelu käydään neljä kertaa vuodessa esimiehen ja alaisen välillä. Kerran vuodessa jokaiselle työntekijälle tehdään henkilökohtainen osaamiskartoitus, mikä toimii pohjana tavoitteiden asettamiselle. Osaamiskartoitus helpottaa hahmottamaan, missä on oltu ja mihin on päästy. Henkilökohtaisten tavoitteiden kannalta Pipelife Finlandilla johtamiskeskustelut ovat tärkein työkalu.

*Pääperiaate on, että johtamiskeskusteluita on neljä kertaa vuodessa: vuoden alussa katsotaan tavoitteet vuodelle ja käydään osaamiskartoitusta läpi, välissä pidetään pari kevyempää keskustelua missä katsotaan, miten työntekijällä menee sekä annetaan palautetta ja lopuksi*

*katsotaan, miten vuosi meni, saavutettiin tavoitteet ja jäikö jotain, mitä pitää jatkokehittää. Johtamiskeskustelu onkin aika strukturoitu, koska käsiteltäviä asioita on paljon.*

Vaarana strukturoitujen ja tiettyjen frekvenssien välein toistuvissa johtamiskeskusteluissa on, että yksilön tarpeita ei tule tarpeeksi huomioon. Työntekijät voivat kokea keskustelumäärän riittämättömänä tai liiallisena. Kalenterivuosi on myös pitkä aika kyvykkyyden tunteen näkökulmasta, jolloin asiantuntijan kyvykkyyden tunteessa voi joko ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä johtuen olla paljon muutoksia lyhyessäkin ajassa. Strukturoivuus palvelee toki kokonaiskuvaa, jolloin mikään tärkeä asia ei jää vähemmälle huomiolle. Kuitenkin yksilöllisiä tarpeita huomioitaessa voi olla, että tiettyjen yksilöiden kohdalla erilaisia asiakokonaisuuksia tulisi painottaa.

Pipelife Finland organisaationa vaatii vastapainona vapauksille vastuuta kehittämisestä ja kehittymisestä. Tämä tarkoittanee, että myös työntekijällä on vastuu omasta kehityksestään, eikä työntekijä ole passiivinen tekijä. Organisaatio haluaa olla mukana työntekijän kehityksessä kohti hänen omia kiinnostuksen kohteitaan liiketoiminnan rajoissa. Työntekijää vastuutetaan pohtimaan ja ilmaisemaan siis kiinnostuksen kohteitaan ja kehityssuuntahalujaan. Pipelife Finlandin asiantuntija muistuttaa, kuinka kyseleminen ja kuunteleminen auttavat ymmärtämään ja vastaamaan työntekijöiden tarpeita. Organisaatio haluaa välittää tukensa ammatillisen kyvykkyyden tunteen vahvistumiselle, mutta työntekijällä on oma vastuunsa ilmaista itseään esimerkiksi johtamiskeskusteluissa.

#### 4.2.3 Palautekulttuuri

Pipelife Finlandilla vaalitaan palautekulttuuria. Palautetta annetaan säännöllisesti ja runsaasti niin tiimin sisäisesti, esimieheltä työntekijälle, esimiehen esimieheltä työntekijälle kuin kenelle tahansa organisaation sisällä. Myös esimies saa palautetta työntekijältä.

*Palautteen antaminen on avain työntekijän varmuuden tunteeseen siitä, että hän on kykenevä ja osaava työssään.*

Pipelife Finlandin asiantuntijan mukaan palautteenantaminen sujuu heidän organisaatiossaan hyvin. Johtamiskeskusteluissa palautetta saa neljä kertaa vuodessa, mutta aitoon palautekulttuuriin kuuluu, että palautetta saa arjessa koko ajan. Arviointi Pipelife Finlandilla tapahtuu suullisesti tai jopa kouluarvosanalla. Yksilön kannalta erilaisien palautemuotojen suosiminen on rohkaista asia,

sillä erilaiset ihmiset käsittelevät eri muotoista palautetta eri tavoin. Ammatillisen kyvykkyyden tunteen vahvistamiseksi palautteen täytyy olla oikeutetun tuntuista ja yleensä toisiaan täydentävät palautemuodot ja -tavat auttavat yksilöä muodostamaan paremmin kokonaiskuvan omasta toiminnastaan kuin vain yksipuolinen palaute.

## 4.3 *Leidenschaft*

### 4.3.1 Liiketoiminnan yhteys ammatilliseen kyvykkyyteen

Leidenschaftin asiantuntija painottaa organisaation tehtävää suunnannäyttäjänä. Liiketoiminnan pitää määritellä suunta, johon organisaatio on menossa ja tämä suunta tulee viestiä työntekijöille. Organisaation osaaminen ei saisi rakentua yksittäisten työntekijöiden ympärille, vaan liiketoiminta määrittää ne osaamisalueet, joita organisaatiossa tarvitaan. Osaaminen hankitaan vasta sen jälkeen, kun tiedetään, mitä osaamista tarvitaan. Työntekijöitä on myös hyvä kuunnella suunnan eli vision muodostamisessa, sillä heillä on hyviä näkemyksiä oman työnsä asiantuntijoina, mutta lähtökohta erilaisille osaamisille tulee liiketoiminnan tarpeista eikä yksilöiden kiinnostuksen kohteista.

*Organisaation pitää olla suunta, tarina, johtotähti, pohjantähti tai miten sitä haluaa kuvata. Sen jälkeen selvitetään, minkälaista osaamista tämä tarina vaatii.*

Organisaation suunnan tulee tarjota kuitenkin myös työntekijälle selkeää polkua siitä, mihin hän yksilönä on menossa ja miten hän voisi kehittyä. Tämä on yleisesti puutteellinen asia organisaatiossa. Organisaatiolla on kyllä usein suunta, mutta sitä ei olla osattu sanoittaa eli tarinallistaa loppuun asti. Liiketoiminnan strategisia tavoitteita ei siis useinkaan saada muodostettua yksilötason tavoitteiksi tai osaamisiksi. Parhaimmillaan hyvä tarinallistaminen motivoi yksilöä ja näyttää työntekijän roolin tärkeänä osana liiketoiminnan tavoitteiden toteutumista. Tämä on omiaan nostamaan tietenkin ammatillisen kyvykkyyden tunnetta, kun omilla taidoilla pääsee hyödyttämään oman organisaation tarpeita, joihin on sitoutunut vahvan tarinan kautta.

*Motivoituminen yrityksen tarinasta on kaikkein tärkeintä: on sellainen tarina, joka innostaa, missä haluaa olla mukana ja missä työntekijällä on rooli. Ei ole kiva olla tarinassa, jossa sinulla ei ole roolia. Työpaikalla on keskeistä, että jokaisella on kirjoitettu rooli. Organisaatiot epäonnistuvat siinä, että tätä ei jakseta viedä loppuun asti vaan tämä voi jäädä puhtaasti ylätason hutuksi tai tämä jää divisioonatasoon.*

Ammatillisen kyvykkyyden täytyy olla sidottuna organisaation tarinaan, mikä johdetaan liiketoiminnasta. Sitä kautta asiantuntija voi itse helpommin nähdä, onko hänen osaamisensa linjassa liiketoiminnassa vaadittavien osaamisten kanssa, haluaako hän kehittyä organisaation sisällä ja haluaako hän motivoitua osana organisaatiota jatkossakin. Ammatillisen kyvykkyyden tunne on omiaan voimistumaan tilanteessa, jossa asiantuntija itse ymmärtää, kuinka tärkeä hänen panoksensa liiketoiminnan kannalta onkaan tai että hänen kiinnostuksensa kohteet ovat samansuuntaisia kuin tarvittavat taidot.

#### 4.3.2 Organisaation rooli ammatillisessa kehityksessä

Leidenschaftin asiantuntija vastuuttaisi organisaatioita asiantuntijoiden ammatillisessa kehityksessä enemmän. Yrityskulttuuri on yksi työväline, jonka avulla voidaan tukea ammatillista kehittymistä: työntekijälle tulee herätä kehityksen ja yksilöllisen kasvun kautta kokemus, että hän on matkalla jonnekin. Organisaation vahvan tarinan kautta yksilön on toisaalta helpompi myös itsenäisesti miettiä, miten kasvattaa omaa markkina-arvoaan, jotta hän on tarinan kannalta relevantti. Tällöin organisaation tehtävä on tarjota vahva näkemys siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan organisaatiossa.

*Vastuuttaisin organisaatioita enemmän. Miika Petterson on sanonut osuvasti: ”Eksynyt ei voi tulla puoliväliin vastaan”. Organisaatiolta täytyy tulla ne tarinat ja sen työntekijän tehtävänä on päättää, motivoituuko hän niistä.*

Työntekijällä on siis vastuullaan motivoitua kehittämään itseään organisaation tarjotessa erilaisia vaihtoehtoja. Organisaatiokulttuuri on yksi väline, jonka avulla luodaan ympäristö, jossa ihminen voi motivoitua ja kehittyä. Se motivoituuko tai kehittykö hän, on työntekijästä kiinni.

*”Ymmärrätkö miksi roolisi on olemassa tässä organisaatiossa”. Se on ainoa kysymys, mitä ylätasolla tarvitsee kehityskeskustelussa olla. Tämän jälkeen mennään niihin työntekijälle merkityksellisiin asioihin ja keskustellaan niistä.*

Leidenschaftin asiantuntijan mukaan kehityskeskusteluissa usein luodaan keinotekoisia väkisin rakennettuja tavoitteita, jotka eivät oikeasti edistä osaamisen kehittämistä. Kehityskeskustelun ainoa ylätasoinen kysymys, jota hän ehdottaa, sisältää monia merkityksiä. Toisaalta kysymyksessä tarkastellaan työntekijän merkityksellisyyden tunnetta organisaatiossa, toisaalta omaa roolia

suhteessa liiketoimintaan ja toisaalta testataan, onko työntekijällä ammatillisesti kyvykäs olo. Ammatillisesti kyvykäs asiantuntija arvostaa omaa työtään ja haluaa, että hänen työllään on merkitystä niin itsensä kuin liiketoiminnankin kannalta.

#### 4.3.3 Palautekulttuuri

Organisaatiokulttuurissa on tärkeää saada palautetta omasta toiminnastaan. Palautteen antaminen pitää siis yksilön ammatillisen kyvykkyyden tunteen nostamiseksi kohdistua juuri yksilöön itsessään, eikä esimerkiksi tiimiin yhtenä kokonaisuutena. Lisäksi Leidenschaftin asiantuntija nostaa kiitoksen jakamisen organisaatiokulttuurissa palautteen rinnalle. Yksilölle on tärkeää tuntea oman työnsä jälki tarpeelliseksi ja arvostetuksi. Ympäristötekijät vaikuttavat kuitenkin persoonallisten tekijöiden lisäksi ammatillisen kyvykkyyden tunteeseen, ja siksi positiiviset viestit ovat omiaan nostamaan ammatillisen kyvykkyyden tunnetta.

### 4.4 Yritys alfa

#### 4.4.1 Liiketoiminnan yhteys ammatilliseen kyvykkyyteen

Yritys alfan asiantuntija näkee, että ammatillisen kyvykkyyden vahvistumiseksi organisaation tehtävä on fasilitoida oikean työntekijän ja oikean roolin kohtaamista. Osastojen tehtävät määrittyvät organisaation tarpeista ja osastojen sisällä taas muodostetaan tarvittavia rooleja näiden tehtävien täyttämiseksi. Kun liiketoiminta ja organisaation tarina tehdään läpinäkyväksi, helpotetaan yksittäisten asiantuntijoiden päätöksen tekemistä siitä, haluavatko he liittyä osaksi organisaation tarinaa ja mihin rooliin siinä.

*Organisaation tehtävä on fasilitoida tätä roolin ja ihmisen yhteensovittamista. Liiketoiminta määrittää tietyt roolit ja ne on mitä on, mutta oikea ihminen oikeaan rooliin saaminen on se haaste.*

Ammatillisen kyvykkyyden tunteen vahvistumiseen organisaatio voi vaikuttaa luomalla selkeät odotukset työlle, jolloin työntekijän on helpompi suhteuttaa oma osaamisensa näihin odotuksiin.

Yksiöt kysyvät myös yhä useammin, miksi olen tässä roolissa tässä organisaatiossa. Organisaatioiden tulee pystyä vastaamaan liiketoiminnallisten tavoitteiden lisäksi myös siihen, mikä merkitys kunkin työntekijän roolilla on isommassa kuvassa. Yhteiskunnallisen merkityksellisuuden kokemus auttaa työntekijää hahmottamaan oma roolinsa. Tämä nostaa

arvostusta omaa ammatillista kyvykkyyttä kohtaan, kun työntekijä huomaa, että hänen teoillaan on merkitystä.

#### 4.4.2 Organisaation rooli ammatillisessa kehityksessä

*Yritys alfan asiantuntijan mielestä organisaation tulee tarjota turvallisuuden tunnetta oppimisen tunteen vahvistumiseksi. Oppimisen esteenä on usein pelko ja turvallisuuden tunteen lisääminen estää pelon syntymistä. Vahva työtilojen muokkaus, perinteisten mallien rikkominen tai muu muutos voidaan kokea uhkana ja epävarmuutena tulevaisuudesta. Turvallisuuden tunne organisaatiossa antaa pohjan oppimiselle ja erilaisille keinoille oppimisen tukemiseen.*

Jos työntekijästä ei tunnu turvalliselta sanoa, että hän ei osaa jotain tai haluaisi oppia tästä lisää, niin kumpakaan näistä ei koskaan sanota ääneen, viesti ei tule kuuluksi ja kehittymistä ei tapahdu.

Toisena osaamisen kehittämisen pohjaa luovana tekijänä Yritys alfan asiantuntija mainitsee luottamuksen rakentamisen ja sen, että jokainen voi olla oma itsensä organisaatiossa. Oikeanlainen avoin ja lämmin kulttuuri rohkaisee työntekijöitä kertomaan omista kiinnostuksenkohteistaan. Mikäli työntekijä ei aidosti voi olla oma itsensä organisaatiossa, kuluu hänen energiansa tietynlaisen roolin esittämiseen, mikä syö voimavaroja oppimiselta ja sitä myöten ammatillisen kyvykkyyden tunteelta.

Yritys alfan asiantuntija vastuuttaisi ammatillisesta kehittymisestä myös asiantuntijoita itsejään. Hänestä jokaisen tulee kysyä oman roolinsa sopivuutta itselleen ja peilata omia vahvuuksiaan suhteessa rooliin. Asiantuntijan tulee myös miettiä, millaiseen rooliin hänellä on tässä elämänvaiheessa voimavaroja. Asiantuntijatyössä vaaditaan siis itsereflektiota. Organisaation tehtäväksi jää fasilitoida roolin ja työntekijän optimaalisinta yhteensovittamista. Ammatillinen kehitys muokkaa tätä roolitusta tietenkin myös jatkuvasti muiden tekijöiden ohella. Jotta ammatillinen kyvykkyyden tunne voi kasvaa yksilöllisesti, saattaa rooli joskus käydä ajan myötä liian pieneksi tai asiantuntija kasvaa roolistansa ulos. Esimiehen rooli korostuu, sillä hänen kanssaan pitäisi pystyä puhumaan avoimesti toiveista ja odotuksista omasta roolistaan.

*Esimies–alaiseskustelussa ja tiimin kesken tulee keskustella avoimesti yksittäisen työntekijän roolista ja odotuksista työtä kohtaan. Tämä edesauttaa kyvykkyyden tunnetta, kun työntekijä tietää, mitä hänen roolinsa on ja hän uskoo pystyvänsä täyttämään tämän roolin. Haasteena*



*roolikeskustelussa on, että roolit ovat nykyään aika muotoutuvia. Tämän takia, vaikka nykyinen rooli muokkautuu paljon koko ajan, pitäisi saada keskusteltua ainakin odotuksista omaa roolia kohtaan, jotta tulevaisuudessa roolia tiimissä saadaan suunnattua haluttuun suuntaan.*

Kun työntekijä tietää roolinsa ja siihen kohdistuvat odotukset, on se omiaan nostamaan ammatillisen kyvykkyyden tunnetta. Syntyy hallinnan tunne. Hallinnan tunne on tällöin synnytetty yhteistyössä työntekijän ja organisaation vuoropuhelussa. Esimies on toiminut mahdollistajana, mutta työntekijä on se, joka motivoituu keskustelujen aikaansaannoksista.

*Esimies voi auttaa jäsentämään kasvua ja kysymystä miksi minä olen täällä töissä. Miksi yksilö tekee juuri sitä mitä tekee, onko se ollut valinta vai ajautuminen? Yksilön tehtäväksi jää miettiä, miksi hän on mukana organisaatiossa ja mitä hän haluaa tehdä.*

Jotta työntekijä voi päättää, onko rooli ja organisaatio häntä varten, on keskustelu esimiehen tai tiimin kanssa vietävä mahdollisimman konkreettiselle tasolle. Tässä yritys alfan asiantuntijan mielestä auttaisi koko organisaation yhteinen malli, mikä ei ole kuitenkaan välttämättä suorituksenjohtamisen työkalu vaan ennemmin kehittymistä tukeva keskustelumalli. Tämä tarkoittaa, että kehityskeskusteluiden ja 1-to-1:en puheenaiheet on mietittävä tarkoin, jotta ne palvelisivat oikeasti yksilöitä.

Yritys alfan asiantuntija toteaa, kuinka pitäisi päästä pois tilanteesta, missä organisaatiossa on erikseen työn kehittäjät ja työntekijät. Tällainen ajattelu ei ole kestävä. Kehittämiskfunktion rooli tulisi muuttua enemmän mahdollistavaan suuntaan. Työtä ei kehitetä ulkoapäin kehittämiskfunktion toimesta, vaan tarjotaan erilaisia työkaluja työntekijöiden omaa kehitystyötä varten mahdollistaen kehitys. Näin avaimet ammatillisen kyvykkyyden tunteeseen ovat työntekijällä. Jokaisen työhön kuuluisi kehittämistyötä tulevaisuudessa niin rooliin kuin työntekijään henkilökohtaisestikin liittyen. Kun työntekijälle annetaan autonomiaa kehittää rooliaan ja itseään, on todennäköistä, että myös ammatillisen kyvykkyyden tunne kasvaa. Se, haluaako työntekijä kehittää ja kehittyä on työntekijästä siis kiinni, kun organisaatio tarjoaa siihen suotuisat olosuhteet kulttuurin muodossa, autonomian ja tarvittavat työkalut.

#### 4.4.3 Palautekulttuuri

Yritys alfan asiantuntija mainitsee konkreettisina ammatillisen kyvykkyyden tunteen kasvattamisen keinoina kyvykkyydestä keskustelun säännöllisesti ja työtehtävien mahdollisimman pitkälle viedyn konkretisoinnin. Kyvykkyydestä keskustelu tulisi olla vuorovaikutuksellista, eli organisaation pitää

osoittaa kiinnostusta yksilön kyvykkyyden tunnetta kohtaan ja yksilön taas kertoa oman kyvykkyyden tunteen kannalta olennaiset tekijät organisaatiolle. Tämä tarkoittanee useimmiten esimiehen ja kollegoiden vastuuta antaa palautetta säännöllisesti työntekijöille ja mahdollisimman monipuolisilla tavoilla. Ammatillisesti kyvykäs työntekijä uskaltaa antaa palautetta myös esimiehelleen ja tiimilleen, sillä hänen ei tarvitse pelätä organisaatiossa. Turvallisuuden tunne on siis palautteen antamisenkin pohjana. Avoin ja keskusteleva organisaatiokulttuuri rohkaisee palautteen antamiseen.

## **4.5 Asiantuntijahaastattelujen yhteenveto**

### **4.5.1 Liiketoiminnan yhteys ammatilliseen kyvykkyyteen**

Ammatillisen kyvykkyyden tunteen rakentaminen lähtee organisaation liiketoiminnan tarpeisiin vastaamisesta. Strategisista linjauksista, organisaation suunnasta ja vahvasta tarinasta johdetaan asiantuntijoiden roolit ja tavoitteet. Kun suunta viestitään selkeästi, voi työntekijä itse päättää, haluaako hän kuulua osaksi tätä tarinaa. Tarinallistaminen voidaankin nähdä yhtenä strategisena viestimenä työntekijöille siitä, miksi organisaatiossa tehdään asioita. Ammatillisen kyvykkyyden tunne nousee, kun yksilön rooli on johdettu liiketoiminnasta ja yksilö tietää tekevänsä jotain oikeasti merkityksellistä organisaatiolle. Lisäksi roolin pitäisi olla tällöin konkreettisoitu työtehtäväksi, mikä vahvistaa työntekijän hallinnan tunnetta osana ammatillista kyvykkyyden tunnetta.

Organisaatio toimii fasilitoijana liiketoiminnasta johdettujen roolien ja työntekijöiden yhteensovittamisessa. Ammatillinen kyvykkyyden tunne vahvistunee yksilön saadessa hänen vahvuuksiaan, elämäntilannettaan, tavoitteitaan ja odotuksiaan vastaavan roolin. Organisaatio koordinoi roolien ja työntekijöiden yhteensovittamista, mutta asiantuntijalla on myös oma vastuu. Asiantuntija on velvollinen itsereflektoimaan, mitkä ovat hänen kiinnostuksensa kohteet ja vahvuutensa sekä kehittämään omaa asiantuntevuuttaan liiketoiminnankin kannalta oikeaan suuntaan, jotta hän on merkityksellinen organisaatiolle myös jatkossa. Toki täysin eksyksissä oleva ei voi tulla puoliväliin vastaan, eli organisaation täytyy olla valmis auttamaan työntekijää oppimaan tuntemaan itsensä. Organisaation tuleekin antaa erilaisia työkaluja ammatillisen kyvykkyyden tunteen nostamiseksi. Liiketoimintanäkökulma mukana pitäen voidaan erilaisilla keskustelumuodoilla organisaationkulttuurista riippuen nostaa asiantuntijan ammatillisen kyvykkyyden tunnetta. Joissakin organisaatioissa tämä tarkoittaa kehityskeskusteluja ja toisessa

taas coachingia. Ammatillinen kyvykkyyden tunne tuntuisi vahvistuvan vuorovaikutuksessa muun organisaation kanssa, kun oma rooli osataan yhdistää paremmin osaksi isompaa liiketoiminnallista kokonaisuutta.

#### 4.5.2 Organisaation rooli ammatillisessa kehityksessä

Organisaatiokulttuurin on tuettava yksilön ammatillista kehittymistä, joka taas on yksi osa ammatillista kyvykkyyden tunnetta. Kehittymistä tukevan organisaatiokulttuurin tunnuspiirteitä ovat turvallisuuden tunne ja vahva keskustelukulttuuri. Asiantuntijalla täytyy olla tunne, että organisaatio on tukemassa työntekijää, vaikka hän itsenäisesti saisikin päättää kehittymisestään. Yksilöllä täytyy olla mahdollisuus kysyä, sparrailla tai myöntää, ettei tiedä miten edistää kehittymistä. Keskusteleva kulttuuri auttaa siihen, että kynnyksellä ottaa asioita puheeksi on matala.

Työntekijällä on kuitenkin oma vastuunsa ammatillisesta kehittämisestä ja samalla ammatillisen kyvykkyyden tunteen vahvistumisesta. Tulevaisuuden työelämässä tulee korostumaan itsereflektion tärkeys. Asiantuntijat, jotka tuntevat itsensä hyvin ja osaavat itse myös antaa itselleen palautetta ja hahmottaa kehityssuuntaa, pystyvät paremmin itsenäisesti vahvistamaan ammatillisen kyvykkyyden tunnetta. Niiden yksilöiden kohdalla, jotka eivät ole tottuneet tai eivät uskalla huonon ammatillisen kyvykkyyden tunteen takia tehdä itsereflektiota, tulisi organisaatioiden ottaa isompaa roolia ammatillisen kyvykkyyden tunteen parantamisessa. Ammatillisen kyvykkyyden tunne ruokkii ammatillista kehittymistä, mikä taas ruokkii taas kyvykkyyden tunnetta. Tunteet saavat aikaan positiivisen kierteen. Mikäli siis yksilö ei voi tätä positiivista kierrettä alulle laittaa, on organisaation autettava asiantuntijaa. Organisaatio voi omalla toiminnallaan myös heikentää ammatillisen kehityksen ja kyvykkyyden tunnetta esimerkiksi organisaatiokulttuurin turvattomuuden tunteella.

Kehityskeskusteluista ammatillisen kehityksen välineenä voidaan olla montaa mieltä. Toisaalta säännölliset ja strukturoidut keskustelut varmistavat sen, että työntekijä saa esimiehensä huomiota henkilökohtaisesti ja näin organisaation tukea kehittämiselle. Toisaalta taas tietyin väliajoin toistuvat ja tietyt asiakohdat läpikäyvät kehityskeskustelut eivät huomioi välttämättä yksilöllisiä tarpeita kattavasti. Voisikin nähdä, että organisaatiokulttuuri, muut osaamisen kehittämiseen liittyvät työkalut, organisaation arvot, liiketoiminta ja muut tekijät vaikuttavat kehityskeskustelujen toimivuuteen työkaluna. Tämä tarkoittaa sitä, että kehityskeskustelujen muotoa, säännöllisyyttä tai ylipäättänsä olemassaoloa tulee miettiä osana organisaation kokonaisuutta. Sisäisten osaamisen

kehittämisen palveluiden monipuolisuus voisi palvella yksilön ammatillisen kyvykkyyden nousua, sillä jokaiselle löytyy oma tapa kehittää itseään.

#### 4.5.3 Palautekulttuuri

Ammatillisen kyvykkyyden tunteen vahvistamiseksi organisaation tulisi tukea palautteen antamista ja palautteen pyytämistä. Palautetta tulisi saada säännöllisesti ja monipuolisesti eri kanavista ja eri muodoissa. Tämä tarkoittaa, että asiantuntijan kanssa päivittäistä työtä tekevien tulisi aktivoitua palautteen antamisessa. Aina palautteen antaja ei siis tarvitse olla vain esimies, vaan myös oma tiimi tai esimerkiksi asiakas voivat olla palautteen antajia. Säännöllisen palautteen saaminen voidaan varmistaa koordinoimalla palautteen antamista jonkin työkalun avulla tai pitämällä huolta, että kehityskeskustelut tai 1-to-1:t käydään säännöllisesti. Organisaation tehtävä on siis luoda palautekulttuuria ja varmistaa palaute työntekijälle. Organisaatiossa on mietittävä, kuinka strukturoitua palautteen antaminen on. Yrityksen koko vaikuttaa siihen, miten syvälle yksilöllisessä palautteessa voidaan mennä. Mitä yksilöllisempää palaute on, sen paremmin sillä on mahdollisuuksia vaikuttaa yksilön ammatilliseen kyvykkyyden tunteeseen. Tämä voi siis vaikuttaa kyvykkyyden tunteeseen joko positiivisesti tai negatiivisesti riippuen organisaation tavasta hoitaa varsinainen palautteen antaminen. Tämän takia turvallisuuden tunne organisaatiokulttuurin pohjana edistää työntekijän palautteen oikein ymmärtämistä: organisaatiossa halutaan työntekijälle hyvää ja työntekijään luotetaan, vaikka tämänkertainen palaute olisikin ennemmin rakentava kuin kehuva.

Toisaalta asiantuntijalla on myös oma vastuunsa. Asiantuntija on velvollinen kysymään palautetta. Itseohjautuvuus korostuu palautteen pyytämisessä, sillä on tärkeää, että asiantuntija itse tietää, kuinka paljon hän tarvitsee palautetta oman kyvykkyyden tunteensa vahvistumiseksi. Palautteen tarvitsemismäärä vaihtelee ja voi tuntua, että koskaan ei saa tarpeeksi palautetta. Työntekijän tulee itse olla aktiivinen palautteenpyytäjä, eikä vierittää koko palauteenantovastuuta organisaatiolle varsinkaan, jos organisaation palautekulttuurin mukainen palaudemäärä ei riitä kyvykkyyden tunteen vahvistumiseen.

# 5 CASE FRAMERY

Framery on tamperelainen teknologia-alan kasvuyritys. Framery suunnittelee ja valmistaa äänieristettyjä puhelinkoppeja ja neuvottelutiloja avotoimistoihin toiveenaan muuttaa niistä monitilatoimistoja. Framery Oy on noussut tunnetuksi uniikeista laadukkaista tuotteistaan, poikkeuksellisen kovasta kasvustaan sekä panostamisestaan työntekijöidensä onnellisuuteen. Työntekijöiden onnellisuuteen panostaminen on kannattanut, sillä Framery nousi ensi yrittämällä arvostetussa Great Place to Work -tutkimuksessa keskisuurten yritysten sarjassa 18. sijalle (Great Place to Work, 2018). Yritys on moninkertaistanut liikevaihtonsa vuodesta 2014 lähtien ja kasvu jatkuu voimakkaasti edelleen. Vuonna 2017 Framery palkkasi yli 100 uutta työntekijää ja sai Presidentin kansainvälistymispalkinnon tunnustuksena edelläkävijän työstään (Viitala, 2017).

Framery on perustettu vuonna 2010. Vuoden 2018 vaihteessa Frameryllä on noin 180 työntekijää töissä. Frameryn pääkonttori on Tampereella, vanhoissa Aamulehden tiloissa Sarankulmassa. Frameryn myynnistä valtaosa menee vientiin ja yritys onkin kaavaillut uuden logistiikkakeskuksen perustamista Yhdysvaltoihin (Keränen, 2017).

Frameryllä uskotaan, että onnellisten työntekijöiden ja asiakkaiden kautta pystytään menestymään liiketoiminnassa. Framery onkin kasvanut vahvasti viime vuosina niin liikevaihdollisesti kuin henkilöstön lukumäärältäänkin. Onnellisuus Frameryllä määritellään kokonaisvaltaiseksi hyvän elämän elämiseksi. Frameryllä onnellisuus on siis muutakin kuin positiivinen tai miellyttävä tunne. Kokonaisvaltainen hyvä elämä onnellisuuden lähteenä tarkoittaa sitä, että onnellisuus ei aina ole näkyvää ”elokuvamaista” onnellisuutta, vaan onnellinen elämä luo sateenvarjon, jonka alle ei pääse satamaan kuin ehkä kovalla myrskyllä. Onnellisuus on Frameryllä sitä, että pitkällä aikavälillä työntekijällä on enemmän positiivisia tunteita kuin negatiivisia.

## 5.1.1 Liiketoiminnan yhteys ammatilliseen kyvykkyyteen

Ammatillisen kyvykkyyden tunne näyttäisi olevan suorassa linkissä liiketoiminnan kokonaiskuvan hamottamiseen ja strategian viestimisen selkeyteen. Asiantuntijat kokevat, että kokonaiskuvaa olisi

helpompi hahmottaa, mikäli strategiasta viestittäisiin henkilöstölle paremmin. Yksi asiantuntija mainitsee myös, että ei tiedä oman esimiehensä tehtäviä. Kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta oman tiimin ja esimiehensä tehtävien tietäminen on ensimmäinen askel. Kasvuyrityksessä on toisaalta myös otettava annettuna tietynlainen epävarmuus siitä, että aina ei tiedetä, mihin suuntaan mennään tai mikä on projektien prioriteettijärjestys. Ammatillisesti kyvykäs asiantuntija pystyy sietämään muutosta varmasti paremmin, mutta pitkään jatkuva epävarmuus voi alkaa nakertaa kyvykkyyden tunnetta ja lisätä turvattomuuden tunnetta liiaksi. Toiveena näyttäytyisi, että työntekijät saisivat osallistua operatiivisen puolen hallinnointiin, suorittamiseen ja päätöksen tekoon ja yrityksen johto suunnittelisi strategiasta puolta ja viestisi sen koko organisaatiolle vielä selkeämmin.

*Vapautta on tavallaan ehkä liikaakin, että pitäisi itse tarttua asioihin, joissa näkisi kehitettävää. Meillä muuttuvat koko ajan asiat ja tarttuminen johonkin on hankalaa, kun se asia kuitenkin kohta taas muuttuu. Pitäisi tietää paremmin, mihin lähteä viemään asioita. Tässä auttaisi kokonaiskuvan hahmottaminen, mikä minulle ei ole ihan selvillä vielä. Ehkä tämä lähtee ylemmän strategian jalkauttamisesta asti. Ehkä ylempänäkään ei ole täysin tiedossa mihin mennään ja sitten ei voi täällä alempanakaan olla suunta tiedossa.*

*Työtehtävässani priorisointi olisi tosi tärkeää, mutta en tunnu sitä saavan tehtyä, kun en saa esimieheltäni tai autettavalta tiimiltä tietoa, mikä on oikeasti prioriteettijärjestys. Osaava olo laskee työssä sitten, kun ei tiedä lähtökohtiaan omalle työlle: mihin projektiin tämä liittyy, kuinka merkityksellinen tämä kyseinen projekti on Frameryllä? Jos tietäisin, että tämä on yritykselle todella tärkeää, panostaisin siihen työtehtävään extra paukut. Mitä enemmän tietoa on isosta kuvasta, sitä helpompaa työni olisi.*

*Se, että olen välillä epävarma, mitä minun tulisi tehdä työssäni seuraavaksi, liittyy enemmän strategiaan... Organisaatiokulttuurillisesti enemmän kaipaisi johdolta strategiapäivityksiä ja, että mitä on suunnitteilla. Yleisessä lounaskeskustelussa tulee puhuttua enemmän yrityksen strategisia asioita, mutta tiimin kanssa tällaisista ei puhuta.*

Haastatteluissa asiantuntijat yhdistivät liiketoiminnan suunnan tietämättömyyttä niin osaamiseen vaikuttavana tekijänä kuin turvallisuuden tunteen heikentävänä tekijänä. Ammatillisen kyvykkyyden tunteen kokemukseen voi sanoa näiden kummankin tunteen vaikuttavan. Kyvykäs asiantuntija tuntee hahmottavansa oman paikkansa ja tekemisensä merkityksen organisaatiossa ja kokee osaavansa työnsä. Toisaalta taas turvallinen tunne tuo asiantuntijalle varmuutta kysyä oman roolin ja liiketoiminnan suunnan yhteydestä pelkäämättä, että vastaus olisikin, että asiantuntijan työlle ei ole käyttöä tulevaisuudessa. Turvallisuuden tunne auttaa rehellisesti organisaatiosta esille myös, minkälaista osaamista liiketoiminnan kannalta organisaatiossa vielä ei ole.

Osa asiantuntijoista näkee suoran linkin omien tavoitteidensa, työnkuvansa ja strategian välillä. Näillä työntekijöillä on selkeä suunta, joka on osattu myös sanoittaa henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Myös paljon yhteistyötä muiden tiimien kanssa tekevillä asiantuntijoilla tuntuisi olevan parempi käsitys liiketoiminnallisista prioriteeteista. Horisontaalisesti toimivat tiimit saavat mahdollisesti enemmän tietoa ympäri organisaation kuin oman tiimin kesken toimivat asiantuntijat. Tämä auttaa hahmottamaan kokonaiskuvaa liiketoiminnasta ja sen suunnasta. Varmuus oman tekemisen tärkeydestä lisääntyy, kun asiantuntija tietää tekevänsä organisaation prioriteettien kannalta oikeita asioita.

*Tavoitteet on muodostettu ylempien tavoitteiden pohjalta... Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan esimiestukea, muiden tiimien tukea, koko talon tukea. Kaikkien tiimien pitää tehdä oikeita asioita, jotta voin päästä omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin.*

*Koen, että minulla on aika hyvä kokonaiskuva meidän yrityksen toiminnasta. Olen aika hyvin kaikkien tiimien kanssa tekemisissä viikkotasolla tai ainakin silloin tällöin. Työssä on paljon yhteistä muiden tiimien kanssa.*

Liiketoiminnan kokonaiskuvan hahmottamiseen on koettu hyvänä keinona yhden asiantuntijan mielestä case-yrityksessä käytössä oleva tuotteen koekasaus ja tuotannossa työskentely. Tuotteen kokoaminen ensimmäisillä työviikoilla auttaa asiantuntijaa ymmärtämään, millainen yrityksen tuote on, ja mikä oma rooli on tuotteen saamisessa asiakkaalle. Samoin tietyissä rooleissa käytössä oleva tutustuminen tuotannon töihin auttaa ymmärtämään tietynlaisien asiantuntijarooleja, jotka ovat läheisessä yhteistyössä tuotannon kanssa. Perekdytys toimii siis liiketoiminnan kokonaisvaltaisen ymmärtämisen ensiaskelina ja on omiaan lisäämään ammatillisen kyvykkyyden tunnetta.

*Mitä isoista yrityksistä puuttuu kokonaan ja mikä on tosi tärkeää, on se, että ollaan tuolla lattialla tuotannossa ja tehdään koekasaukset osana perehdyttämisprosessia. Siitä pidin, että nämä olivat heti alkuun. Monessa yrityksessä vain lyödään läppäri eteen ja aletaan heti töihin.*

Mikä vastuu asiantuntijalla on oman roolinsa ja liiketoiminnan yhteyden selvittämisestä? Yksi asiantuntija oivalsi haastattelun aikana, että hänhän voi kysyä tai jopa vaatia selvyyttä omaan työkuvaansa. Hän ymmärsi, miten keskustelu esimiehen kanssa selkeyttäisi varmasti liiketoiminnallisten tavoitteiden ymmärtämisen kautta myös hänen omaa suuntaansa työnkuvallisesti. Jotkut asiantuntijat ovat ymmärtäneet myös oman vastuunsa liiketoiminnallisen kokonaiskuvan ja strategian hahmottamisessa. Kun organisaation prioriteetit ovat tiedossa, on yksittäisellä työntekijällä vastuu miettiä, mitä tämä tarkoittaa oman työn kannalta. Organisaation tehtäväksi jää siis viestiä strategia selkeästi ja auttaa esimiesten tuen muodossa yksittäisiä

asiantuntijoita sanoittamaan oma työnsä sopivaksi liiketoiminnan suuntaan nähden. Työntekijöillä on oma vastuu organisaatiossa ymmärtää kokonaiskuvaa tai ilmaista ymmärtämättömyytensä, jonka jälkeen organisaation vastuu on tarjota työntekijälle työkaluja strategian ymmärtämiseksi.

*Pitää miettiä isompaa kuvaa meidänkin tiimin työtehtävissä. Pitää osata ajatella, että ei ole vain minun työni, vaan tilausketjussa on monta osasta. Siinä vaiheessa, kun laatikko lähtee maailmalle, niin moni käsi on koskenut siihen. Paremminkin voisi olla vielä näkyvissä tämän kokonaisuuden hahmottaminen. Kaikki pitäisi olla kuitenkin osana isoa kuvaa, mikä pitää nähdä. Kaikki liittyvät kuitenkin jollakin tavalla toisiinsa.*

Framery on tällä hetkellä nopeassa kasvuvaiheessa, mikä asettaa omat haasteensa niin liiketoiminnan ymmärtämiselle kuin sen kehittämiseksi. Kiire, joka tuntuu vaivaavan kaikkia asiantuntijoita jollain tasolla, voi luoda epävarmuutta omasta tekemisestään niin kuin on aiemmin kuvattu. Liiketoiminnan hektisyys vaikuttaa monella myös oman ammatillisen kehityksen työstämiseen. Pitkällä aikavälillä se, että yksilöillä ei ole aikaa kehittää omia taitojaan, syö niin yksilöiden ammatillisen kyvykkyyden tunnetta, kuin vähentää organisaation osaamistakin. Jos asiantuntijoilla ei ole aikaa syventää organisaation strategian kannalta kriittisiä osaamisia, voidaan tilanteesta kärsiä merkittävästi liiketoiminnallisesti tulevaisuudessa. Työnkierto nähdään myös hyvänä työkaluna strategisen kokonaiskuvan ymmärtämisessä, mutta sen aikaa vievä luonne nähdään tähän kiireiseen kasvuvaiheeseen haasteena.

*Itsensä kehitykselle voisi olla vähän enemmän aikaa työssä. Aina se ei ole itsestä kiinni, vaan liiketoiminnan vaatimukset määrittävät, mitä kulloinkin tehdään.*

### 5.1.2 Organisaation rooli ammatillisessa kehityksessä

Organisaatiolta toivotaan selkeämpää strategista suuntaa, jonka pohjalta yksittäinen asiantuntija voi hakea omaa kehittymispolkua. Organisaation roolina nähdään tarjota koulutuksia asiantuntijatyön tueksi. Framery on tarjonnutkin erilaisia koulutuksia. Organisaatio ei vain tunnu tarjoavan aikaa ammatilliselle kehitykselle, mikä johtunee liiketoiminnan nopeasta kasvusta. Operatiivinen puoli vie työajasta suurimman osan ja halutulle ammatilliselle kehitykselle ei tunnu jäävän riittävästi aikaa. Osa asiantuntijoista toivoisi organisaation tasapainottavan tätä yhtälöä. Samalla kuitenkin ymmärretään, että kasvu pakottaa operatiiviseen työhön. Sitoutuminen työhön on ihailtavaa yksilötasolla, minkä takia oma ammatillinen kehittyminen laitetaan taka-alalle organisaation menestyksen vuoksi. Tämä kuitenkin tulevaisuudessa rappeuttaa koko organisaation osaamista ja kyynistää yksilöä, kun hän ei ole päässyt kehittymään yksilöllisesti vaan antanut panoksensa



organisaation kasvuun. Organisaation olisikin tärkeää löytää yksilöllinen toimintamalli, jossa työntekijän ammatillinen kehittyminen tapahtuisi operatiivisessa työssä tai olisi helposti siihen kytkettävissä.

Organisaation tarjoamat työtilat tukevat työn tekemistä. Frameryn tuote itsessään tukee keskittymistä vahvistavia työtiloja. Työtilat mainitaankin useasti asiana, mitä jäätäisiin kaipaamaan, mikäli työt lopetettaisiin Frameryllä. Työtilojen merkitystä organisaation tarjoamana osataan arvostaa ja asiantuntijat pitävät tärkeänä, että jatkossakin organisaatio huolehtii niin työtiloista kuin työkaluista työn tueksi. Työkalut ovat osalla tiimeistä vielä kehitysvaiheessa. Asiantuntijat joutuvat joustamaan tehokkaimmasta työtavasta, koska työkalut eivät jousta parhaimpiin toimintamalleihin. Työkalujen ehdoilla joudutaan siis tekemään töitä. Organisaatio on asiantuntijoiden mielestä kuitenkin tiedostanut tämän asian ja työkalujen parantamiseen pureudutaan koko ajan.

*Työtilat ovat hienoja. Täältä löytää kyllä aina rauhallisen paikan tehdä töitä.*

*Kunnon työkalut on meidän tiimin osalta vielä kehitysvaiheessa.*

Erilaiset taustatekijät vaikuttavat myös siihen, kuinka paljon ja millaista tukea asiantuntijat tarvitsevat omaan kehitykseensä. Monella asiantuntijalla korostuu hyvin hierarkkinen lähestymistapa asioihin, mikä on peruja aikaisemmista työskentelyorganisaatioista. Tämä vaikuttaa kehittymiseen niin, että välttämättä omaa roolia ideoiden tarjoajana ei aina uskalleta ottaa yhtä isosti kuin Frameryn kulttuurissa taas toivotaan. Tällöin organisaation tehtävänä on viestiä, että työntekijä saa ehdottaa koulutuksia itselleen, työnkuvan muuttamista tai jonkin muun kehitysidean toteuttamista. Työntekijän vastuu omasta kehittymisestä ja työn fasilitoinnista nähdään kuitenkin myös hyvin. Varsinkin itseohjautuvasti ja ammatillisesti erittäin kyvykkäät asiantuntijat tunnistavat oman vastuunsa kehittymisestä.

*Se pistää ajattelemaan vastuullisemmin, kun täytyy miettiä oman työpäivän kulkua. Sitä ei vaan istu työpisteelle ja ala tekemään jotain, vaan katsoo kalenteria ja istuu sinne, missä kulloinkin on paras istua.*

*En tiedä tuleeko minulle varsinaista tukea esimiehen suunnalta, mutta en ole sellaista varmasti kysynytäkään. Enemmän se on sellaista sparrailua ja ääneen manailua, kun työt eivät suju. Koen saavani tuen mitä tarvitsen, mutta ei minun puolestani kukaan voi tehdä minun työtäni.*

### 5.1.3 Palautekulttuuri

Palautteen merkitys nähdään suurena oman ammatillisen kyvykkyyden vahvistajana. Haastateltavat kokevat, että eivät saa tarpeeksi tai joissakin tapauksissa ollenkaan palautettaan. Palautetta kaivattaisiin niin esimieheltä, omalta tiimiltä tai henkilöiltä, joiden kanssa muuten työskennellään tiiviisti. Palautekulttuuri koetaan tärkeäksi tai jopa hygieniatekijäksi. Kulttuurissa kuitenkin ei ole nähtävissä vahvaa palautteen antamista, pyytämistä tai vastaanottamista. Toisaalta yksi asiantuntija koki, että saa organisaatiosta välittömän palautteen, mikä vaikuttaa positiivisesti hänen kokeilevaan työtapaansa organisaation sisällä. Palautekulttuurin siemen onkin paikoitellen siis kuitenkin olemassa. Moni on pyytänyt kehityskeskusteluissa enemmän palautetta, mutta palautteettomaan kulttuuriin on toisaalta myös turruttu jo aikaisemmissa organisaatioissa. Jos kulttuuri ei tue palautteen antamista tai pyytämistä, heijastuu se asiantuntijoiden sinnikkyyteen vaatia palautetta.

*Kehityskeskustelussa sanoin, että toivoisin enemmän palautetta, mutta tähän palautteen saamattomuuden -kulttuuriin on tottunut jo aikaisemmassa työpaikassa kyllä.*

Palautteen merkitys vaikuttaisi olevan sitä tärkeämpää, mitä alhaisempi ammatillisen kyvykkyyden tunne on. Asiantuntijat, jotka kokivat selkeästi itsensä kyvykkäiksi, pitivät palautteen saamista mukavana, mutta ei välttämättömänä asiana työssään. Palaute nähdään ammatillisen kehityksen tukena ja sen puuttuessa työntekijä jää oman itsereflektionsa varaan suoriutumisestaan. Ammatillisesti kyvykkääksi itsensä tunteva osannee paremmin arvioida myös suoritustaan, mutta riskinä on oman suorituksensa tai kehityksensä yliarviointi. Ammatillisesti kyvykäskin asiantuntija on oikeutettu palautteeseen, vaikka ei sitä tarvitsisikaan yhtä kipeästi.

*Palautetta ei kauheasti saa. Minulle ei kyllä toisaalta tarvitse kertoa, että nyt oli hyvä viikko. Kyllä minä tiedän.*

*Työnkuvassa on tapahtunut kehitystä substanssissa myös...En ole kuullut palautetta, että joku muu olisi näitä asioita huomannut. Tässä tullaan taas siihen palautteenantoon. Palautteen antaminen olisi välillä sellainen asia, mitä voisi kaivata, jotta tietäisi, onko mennyt eteenpäin.*

*Tietenkin myös se, että kun sinulla ei ole vielä niin paljon kokemusta työstäsi takana niin silloin tarvitsee tukea. Silloin on todella harmi, jos ei palautetta saa. Jos minäkin välillä tarvitsisin palautetta, niin varmasti kokemattomammatkin.*

Ammatillisesti kyvykkääksi itsensä heikommin kuvaavat asiantuntijat taas kokivat palautteen puuttumisen työssään vakavana puutteena kyvykkyyden tunteelleen ja kehitykselleen. Palautteen puuttuessa työntekijä joutuu turvautumaan pelkästään omaan itsereflektioonsa suorituksestaan ja kehityksestään. Ammatillisesti kyvykkääksi vähemmän itsensä tunteva asiantuntija arvioi helposti suoritustansa tai kehitystänsä todennäköisemmin alakanttiin.

*Itsenäinen työtapana on läsnä työssä, mutta kun en saa hyvää tai huonoa palautetta, niin en tiedä, teenkö asioita oikean suunnan mukaisesti. Ainahan se tuntuu olevan, että työyhteisöissä voisi saada enemmän palautetta työstään.*

Esimiehen palaute toimisi niin sanotusti oikaisuna siis ammatillisen kyvykkyyden tunteeseen. Palautteen avulla voidaan nostaa työntekijän ammatillisen kyvykkyyden tunnetta. Palaute nähdään ammatillisen kehityksen tukena. Varsinkin esimiehen palautetta arvostetaan asiantuntijoiden keskuudessa.

*Palautetta ei ole tullut, niin on vaikea sanoa, onko minun kehitystä huomattu.*

Palautteen saamisen puute vaikuttaa arvostuksen tunteeseen ja sitä kautta ammatillisen kyvykkyyden tunteeseen laskevasti. Säännöllisen palautteen saaminen on omiaan taas nostamaan arvostuksen tunnetta. Asiantuntija huomaa palautteen kautta, että joku huomaa, mitä hän tekee töissä ja hänen panoksellaan on siis merkitystä. Ne asiantuntijat, jotka näyttäisivät olevan rooleissa, jotka tekevät yhteistyötä laajemmin koko henkilöstön kanssa, näyttäisivät saavan helpommin palautetta. Tämä on selitettävissä sillä, että muut työntekijät tietävät paremmin sellaisen roolin työnkuvan, joka linkittyy jollain tavalla omiin töihin esimerkiksi yhteisen projektin muodossa. Jos työnkuvaan kuuluu laaja yhteistyö sisäisesti, on asiantuntijan todennäköisempää saada palautetta, kuin sellaisen asiantuntijan, joka työskentelee hyvin itsenäisesti ja muut eivät välttämättä sisäisesti edes tiedä tämän työnkuvan sisältöä.

*Minulla on sellainen olo, että työtäni arvostetaan ja sillä on merkitystä. Minulle merkitsee se, että saa palautetta tehdystä hyvästä työstä.*

*Minulla ei ole erityisen arvostettu olo, koska en saa palautetta.*

*Olen saanut palautetta muilta, että he arvostavat työtäni, mitä arvostan itse kovasti.*

Arvostaminen ja kyvykkyyden tunne vaikuttaisi muodostavan eräänlaisen jatkuvan kierteen. Mikäli työntekijä arvostaa omaa työtään, on se omiaan nostamaan kyvykkyyden tunnetta, mikä

taas todennäköisesti nostaa omassa työssä hyvin suoriutumista ja arvostusta. Kun työntekijällä on ammatillisesti kyvykäs tunne, on hänen myös helpompi antaa itselleen palautetta, sillä hän tietää, että vaikka joskus tekisikin virheen, ei virhe määrittele häntä työntekijänä.

*Tiedän itse, että jos olisin viikon poissa töistä, niin meillä ei mikään liikkuisi mihinkään omalla alueellani. Arvostan siis itse työtäni. Jos joudun pitkälle sairauslomalle esimerkiksi, niin aika hätä tulee sille sijaistajalle.*

Yksi asiantuntija nosti palautteen kohdistamisen. Esimiehen antaessa positiivista palautetta tulisi palautteen kohdistua aina yksilöön, eikä yleistää koko tiimiin. Tätä kautta eri yksilöitä nostetaan suoriutumisen mukaan jalustalle ja yksittäisen asiantuntijan kyvykkyyden tunne nousee arvostuksen tunteen kasvamisen myötä. Mikäli yksittäisen asiantuntijan ansaitsema palaute yleistetään vaikka tiimitasolle, voi se vaikuttaa negatiivisesti kyvykkyyden tunteeseen. Asiantuntija voi tuntea, että hän ei ollut ansainnut nostamista tai hänen osaaminen ei ollut avaintekijänä kuitenkaan positiiviseen palautteeseen johtaneessa suorituksessa.

*Meidän esimies saattaa sanoa, että ”hei muualta sataa kiitoksia, hyvin tehty duuni”. Mutta kun tämä sanotaan koko tiimille, eikä eritellä, kenelle tämä palaute on tullu, niin se toimii, että jos joku saa hyvää palautetta niin sitten se yleistetään. Minua motivoisi ainakin, jos työkaverini saisi hyvän palautteen. Siitä tulee tunne, että minäkin haluan saada tuollaisen palautteen ja siten motivoitunut olo.*

Asiantuntijat antava palautetta esimiehilleen heidän ja organisaation toiminnasta. Yleisin kanava tälle on kehityskeskustelu. Asiantuntijat ovat antaneet palautetta erityisesti palautteenantokulttuurin puuttumisesta, haasteiden puuttumisesta työnkuvasta ja kuormittavasta kiireestä arjessa. Asiantuntijat ehdottavat myös oma-aloitteisesti erilaisia ratkaisuja, mutta muutamalle asiantuntijalle on jäänyt kuva, että palautetta tai ratkaisuehdotuksia ei kuunnella. Kaikkiin ideoihin ei organisaatiossa voida tarttua, mutta työntekijöiltä tuleva palaute tulisi kuunnella ja perustella, miksi toimintaa muutetaan tai ei muuteta palautteen pohjalta.

*Jos sanon jostain epäkohdasta, niin yleensä ei tapahdu mitään.*

*Yleensä, kun kysyy toisen kerran jonkun päätöksen tai edistettävän asian perään, saa kyllä vastauksen. Puoliksi tehdyt asiat ei kyllä palvele ketään: joko suoraan pitää sanoa ei tai sitten kyllä ja lähdetään oikeasti viemään asioita. Harmaa alue ei palvele ja sitä ei onneksi meillä ole paljon. Se harmaa alue ”nooh, katotaan nyt” –tyyppinen sanominen, mitä meillä on jonkun*

*verran, liittyy varmaankin kasvuun ja kiireeseen. Myös resurssiasiat vaikuttavat asioiden etenemiseen.*

#### 5.1.4 Työnkuva

Haastateltujen asiantuntijoiden ryhmä on hyvin kahtia jakautunut. Puolet asiantuntijoista on hyvin tyytyväisiä omiin työnkuviinsa ja puolet näkee työnkuvissaan paljonkin parannettavaa. Työnkuvaansa tyytymättömiä yhdistävät haasteiden puute työnkuvassa ja työnkuvan epäselvyys tai laajuus. Kun oma työnkuva on epäselvä tai liian laaja, asiantuntijan ammatillisen osaamisen tunne kärsii. Kun työnkuva ei ole hyvin tiedossa tai se on vajavainen, vaikuttaa se myös arvostuksen tunteeseen. Jotkut asiantuntijat kokevat muiden tiimiläisten tai työntekijöiden silmissä vähäistä arvostuksen tunnetta, kun asiantuntijat eivät pääse jakamaan mitään olennaista tietoa muiden työntekijöiden työn kannalta.

*Silloin, kun minulla oli selkeät työtehtävät, niin työni antoi merkityksellisyyden tunnetta, mutta ei nyt tällä hetkellä... Kun ei myöskään täysin tiedä mitä tekee, ei voi olla täysin osaava olo... Voisin kyllä ottaa isomman palankin töistä. Muiden on vaikea arvostaa minua, jos he eivät tiedä, mitä minä teen, kun en itsekään tiedä.*

*En voi sanoa, että työskentelisin tällä hetkellä työssä, joka kiinnostaa minua täysin työnkuvallisesti. Koko ajan on lisätty työnkuvaan tehtäviä, jotka eivät liity omiin kiinnostuksen kohteisiin tai koulutukseen millään tavalla. Oikeat kiinnostuksen kohteeni toteutuvat aika vähän työssäni tällä hetkellä.*

*Minunkin tehtävänkuvani on ollut aika rönsyilevä ja olen pyrkinyt tiimissäni samalla auttamaan muita. Toivottavasti lisäresurssien myötä tehtävänkuvat ylipäättänsä tarkentuvat... Ei tule kauhean merkityksellinen olo, kun joskus toiset ovat tehneet sitten minun työni jo valmiiksi, eli he keitä minun tulisi auttaa ovat ilman minun apuani löytäneet ratkaisut. Periaatteessa olen vain välikäsi tällä hetkellä ja tämän asian varsinaiset asiantuntijat ovat toisessa tiimissä.*

Työnkuvaansa tyytyväiset asiantuntijat tietävät selkeästi, mitä heidän työssään täytyy tehdä, työt ovat omien kiinnostuksen kohteiden mukaisia ja työn tekeminen ei ole pakkopullaa vaan kutsumuksellista. Töihin panostetaan siis mielellään ja töiden pariin on mukava tulla. Ammatillisen kyvykkyyden tunne on omiaan vahvistumaan, kun itselleen tärkeissä asioissa kokee onnistumisen tunteita, pääsee käyttämään vahvuuksiaan ja kuitenkin työ haastaa samalla sopivasti. Jatkuva keskustelu niin esimiehen kuin tiimin kanssa töiden organisoinnista on omiaan nostamaan myös seuraavassa luvussa puhuttavaa hallinnan tunnetta.

*Pääsen tekemään töissäni kiinnostuksen kohteideni mukaisia asioita. Pidän kaikesta, mitä saan työssäni tehdä. Uskon, että saisin vaikuttaa työnkuvaani, jos nykyiset työtehtävät eivät miellyttäisikään minua. Minulla on hyvä fiilis meidän tiimistä ja esimiehestä. Kaikesta ollaan keskusteltu. Meidän tiimissä hommat toimivat ja autetaan toisia. Kaikilla on kohtalaisen selkeästi selvillä, kuka tekee mitäkin, vaikkakaan ei ole kiveen hakattuna näitä rooleja.*

Nopea kasvu aiheuttaa työnkuvallisesti tietenkin myös haasteita. Asiantuntijat eivät välttämättä pääse työnkuvallisesti toteuttamaan omia kiinnostuksen kohteitaan työtehtävissään tai haluamiinsa vastuullisempiin työtehtäviin, koska kasvussa operatiivinen puoli täytyy toteuttaa ja resurssivaje on tunnetusti aina jollain tavalla läsnä. Työssä pitää tämän vuoksi tehdä välttämättömimmät työtehtävät ensisijaisesti. Kasvusta seuraavat haasteet tunnistetaan, mutta niihin on työntekijöiden vaikea suhtautua neutraalina realiteettina. Kasvuvaihe koettelee siis työntekijöiden kyvykkyyden tunnetta, kun muutos, epävarmuus, tiukat aikataulut ja nopeat päätökset ovat läsnä arkipäivässä.

*Esimieheni oli sitä mieltä, että minun työkuvaani ei ole järkevää kirjoittaa ylös wikiin, kun se koko ajan muuttuu, vaikka kaikkien työnkuvat oli pyydetty kirjoittamaan wikiin. Tämä on jotenkin koko ajan niin muuttuvaa: ehkä aloitan seuraavaksi tekemään jotain tämän ja tämän tapaista projektia, mutta ei sekään ole ihan varmaa.*

*Ei tässä ehdi turhautua tai mitään muutakaan siihen, että ei ole haastavampia työtehtäviä, kun tekemistä on niin paljon. Koska työnkuva oli erilainen kuin mitä olin olettanut, tuli minulle jonkun verran pettynyt olo. Ymmärrän kuitenkin syyt tähän taustalla: kasvu vaikuttaa siihen, että ns. kehitystyötä ei ehdi tekemään niin paljon, kun on tehtävä vain operatiivista. Olen myös liian ankara itselleni: minun pitäisi saada paremmin tehtyä työtehtäviä, koska olen saman tyyppisiä töitä tehnyt vuosia. Jollakin tavalla otan sen, että on paljon työtä omana osaamattomuutena enkä vain firman kasvusta johtuvana realiteettina.*

Suurin osa asiantuntijoista mainitsee nimenomaan työnkuvan, kun heiltä kysytään, mikä motivoi heitä. Työnkuvan merkitystä ei voi siis vähätellä. Siksi työnkuvan määrittelyyn pitäisi jokaisen työntekijän kohdalla käyttää aikaa riittävästi. Organisaation tulee johtaa työnkuvat liiketoiminnan tarpeista, esimiehen auttaa viilaamaan työnkuvaa työntekijöiden kiinnostuksia vastaavaksi ja työntekijän vastuulla on miettiä, millaisia tehtäviä haluan tehdä työssäni. Nämä kiinnostuksen kohteet tulee oma-aloitteisesti myös ilmaista organisaation tietouteen.

*Minä motivoidun, kun saa tehdä mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä.*

*Minua motivoi koko tehtävä. Vapaus päättää ja valita sekä tehdä niitä asioita, mitä näkee tärkeiksi. Se on kokonaisvaltaista eli yhtä juttua ei voi sanoa vaan yleensäkin työnkuva*

Vaikuttaa, että ne asiantuntijat, jotka eivät ole tyytyväisiä työnkuvaansa, haluaisivat kaikki haastavampia työtehtäviä. Asiantuntijat ovat ilmaisseet kehityskeskusteluissa halunsa kohti haastavampia työtehtäviä, mutta vain yhden kohdalla työnkuvaa ollaan lähiaikoina muuttamassa. Toisaalta asiantuntijan on myös tarkasteltava omaa toimintaansa: olenko sanonut tarpeeksi ponnekkaasti, että tämä työnkuva ei ole tarpeeksi haastava tai minun kiinnostuksen kohteiden mukainen? Ammatillisen kyvykkyyden tunne kärsii, kun asiantuntija ei pääse toteuttamaan itseään omien kiinnostuksen kohteiden tai vahvuuksiensa kautta. Jos työnkuva ei ole riittävän haastava, kärsii kyvykkyyden tunne, kun asiantuntija ei pääse tekemään töitä omalla tasollaan ja koe onnistumisen tunteita työssään. Nykyinen työnkuva siis tehdään tunnollisesti ja organisaatiolle ei välttämättä näy merkkejä kyvyttömyyden tunteista, vaikka asiantuntijat haluaisivat erilaisen työnkuvan jatkossa.

*Minun pitää varmaan nyt oikeasti mennä sanomaan minun esimiehelleni, että katsotaanko mitä minä nyt oikeasti täällä teen. Tämä tällainen, että minä vain leijailen ja teen jotain pikkusälää ei riitä. Minua kiinnostava työnkuva on hyvin pienessä osassa tällä hetkellä työssäni.*

*Minulla on tähän asti ollut sama tehtäväkuva Frameryllä työskentelyn ajan, mutta nyt se pian tulee muuttumaan enemmän kohti omia kiinnostuksen kohteita.*

*... omat taidot jäävät jotenkin hyödyntämättä, kun ei ole siinä tiimissä, missä pitäisi ja missä omat mielenkiinnonkohteet ovat. Omat vahvuudet eivät ehkä pääse oikeuksiinsa.*

Työnkuvan ja ammatillisen kyvykkyyden linkittyminen ei tietenkään ole mustavalkoista. Asiantuntijat, joilta puuttuu haastetta työstään, kokevat olevansa päteviä tekemään omaa työtään, mutta koska heillä olisi rahkeita tehdä myös enemmän, kärsii kyvykkyyden tunne. Tämä voi johtua siitä, että asiantuntija epäilee, eikö organisaatiossa ole huomattu, että hänestä olisi muuhunkin tai että hänen kiinnostuksensa kohteet ovat oikeasti muualla. Työnkuva ja ammatillinen kyvykkyyden tunne voi vaihdella myös työnkuvan sisällä olevien työtehtävien mukaan. Voi siis olla, että vain joku tietty osa-alue aiheuttaa aika ajoin kyvyttömyyden tunnetta tai että joku osa-alue tuottaa kyvykkyyden tunnetta muuten kyvyttömyyttä vahvistavassa työnkuvassa. Työntekijän täytyisikin itsereflektion kautta ymmärtää, mitkä tehtävät lisäävät kyvykkyyden tunnetta ja mitkä eivät, jotta hän voi organisaatiossa edetä itselleen parhaiten sopivaa työnkuvaa.

*Koen, että olen suurimmassa osassa minun työtehtäviäni pätevä. Mutta yksi osa-alue on työssäni sellainen, missä tuntuu, että sokea taluttaa sokeaa, niin kuin meidän tiimissä sanotaan. Tekninen tuotetietämys on niin pieni, niin en tunne, että olisin pätevä aina tekemään tähän alueeseen liittyviä asioita. Tottakai pystyn tekemään minulle annetut työtehtävät, mutta se vie minulta neljä kertaa*

*enemmän aikaa, kuin joku joka tietää tuotteesta tosi yksityiskohtaisia teknisiä asioita. En koe näitä tehtäviä niinkään haasteellisiksi vaan enemmänkin epämiellyttäviksi.*

*Kun tiedän, että minulla on epämiellyttävä työtehtävä, jonka jotenkin alkuun saaminen vie ainakin kolme tuntia, niin kyllä se tiputtaa vähän motivaatiota ja hidastaa minun vauhtia samoin tein. Helposti alkaa karttaa, että tekee ennemmin kaikki muut työtehtävät, kuin sen epämieluisan... Tottakai, ei kaikki työtehtävät voi olla parhaita työtehtäviä ikinä, mutta myös se ei pitäisi olla niin, että menee ihan eri äärelaitaan, kuin mitä on tullut tekemään. Koen, että tämä vaikuttaa ehdottomasti minun motivaatiooni.*

Työnkuvaan ja kyvykkyyteen yhdistyy myös autonomian tunne. Työntekijällä täytyy olla tunne, että häntä on kuunneltu työnkuvan muodostamisvaiheessa ja hän pääsee vaikuttamaan tehtäviin muutoksiin hänen työnkuvassaan. Pääasiallisesti asiantuntijat ovat päässeet vaikuttamaan työnkuvaansa tai ainakin esittämään toiveita työnkuvansa sisällöstä. Kaikki eivät kuitenkaan ole saaneet vaikuttaa työnkuvaansa, jolloin työnkuva ei vastaa omia tarkoituspäitä tai kiinnostuksen kohteita. Tämä voi heikentää pitkällä aikavälillä kyvykkyyden tunnetta ja sisäisen motivaation tunnetta heikon autonomian ja kyvykkyyden tunteen takia.

*Työnkuvan vaihtumisen yhteydessä kertaakaan minun kanssani ei ole käyty keskustelua asiasta, että sopiiko tämä minulle, mitä mieltä olen uusista tehtävistä, mitä mieltä olen vaihdoksesta. Kaikki on aina vain ilmoitettu, että nyt sinä siirryt tänne ja nyt sinä teet tätä.*

*Kehityskeskustelussa sanoin, että tämä tehtävä mihin tulin oli jonkun verran erilainen, kuin mitä minä oletin taloon tullessani... Esimies sanoi, että koitetaan keksiä jotain, ja nyt on tulossakin muutos. Vain pari kuukautta meni, kun ensimmäiset merkit tuli, että jotain oikeasti tapahtuu tälle asialle. Olen hyvin tyytyväinen, että esimieheni oli oikeasti kuunnellut minua.*

*Tähän isoon muutokseen työssä pääsin myös itse vaikuttamaan ja keskustelimme asiasta paljon.*

### 5.1.5 Hallinnan tunne

Hallinnan tunteen puuttuminen voi syntyä monesta eri asiasta. Jos työtehtäviä tai hallittavia kokonaisuuksia on vain yksinkertaisesti liikaa, kärsii hallinnan tunne ja sitä kautta kyvykkyyden tunne. Sekä työnkuvallisesti tyytyväiset että tyytymättömät asiantuntijat mainitsevat kiireen työssä vaikuttavana elementtinä hallinnan tunteeseen. Kiire kasvuyrityksen tyypillisenä haasteena vaikuttaa osalla asiantuntijoista kyvykkyyden tunteeseen, kun kaikkea ei ehdi tekemään, mitä työajan puitteissa haluaisi. Työnkuva tulisi olla rajattu niin, että onnistumisia syntyy asiantuntijalle niin työssä onnistumisesta kuin aikataulussa pysymisestä. Työnkuva ei saisi kuormittaa pitkällä aikavälillä niin, että työntekijä ei koe hallinnan tunnetta tai ei saa onnistumisia. Kasvuyrityksessä ja töitä ahkerasti tekevässä kulttuurissa haaste ei ole yksinkertainen ratkaista. Tunnolliset työntekijät



kokevat usein vahvaa sitoutumista organisaatioon, mikä voi aiheuttaa kyvyttömyyden tunnetta hoitaa kaikki työtehtävät, vaikka työntekijä haluaisi tehdä organisaatiolleen enemmän. Moni tiedostaa kasvun tuottaman kiireen organisaation haasteena, mutta silti se, että kaikkia töitä ei aina ehditä tehdä koetaan omaksi henkilökohtaiseksi heikkoudeksi. Tämä laskee ammatillisen kyvykkyyden tunnetta.

*Välillä sitä voi kokea ahdistuneisuutta, kun on kiire omassa työssä ja sitten pyydetään jotain elementtiä, mikä ei oman työn kannalta relevanttia...Välillä tulee sellainen riittämättömyyden tunne.*

*Meillä on tiimissä hirveä tempo ja palo tehdä asioita ja työ vaatii nopeutta tehdä asioita tällä hetkellä, koska niitä on niin paljon... Siinä kohdassa motivaatio laskee, kun joka kuukausi tulee uusia työtehtäviä, kun vanhojenkin kanssa haukotaan jo henkeä.*

*Aikataulu- ja työmääräpaineet tekevät välillä sellaisen olon, että ei ole enää hallinnan tunnetta...Tämä on siis yhdistelmä muualta tulevien aikataulujen tiukkuudesta ja työtaakasta. Periaatteessa, jos toinen olisi poissa niin toisen voisi hallita.*

Hallinnan tunteen voi menettää myös ilman kiireen tuntemusta. Hallinnan tunne voi kärsiä myös kokonaiskuvan hahmottamisen puutteesta. Tämä tarkoittaa sitä, että jos asiantuntija ei arkisessa työssään tiedä, mitä hänen luultavasti kannattaisi tehdä, ei asiantuntijalla ole hallintaa tilanteesta. Mikäli omaa merkitystä ja roolia ei osata nähdä osana organisaatiota, ei työhön osata tarttua. Organisaation kannalta prioriteettijärjestyksen tietäminen auttaa yksittäisen työntekijän hallinnan tunteen kohoamiseen. Silloin asiantuntija tietää, mikä siivu yhteisestä kokonaisuudesta kuuluu hänelle ja mitä häneltä odotetaan. Tässä esimiehen tuki on merkittävässä asemassa.

*Työ saa olla vaihtelevaa ja pidänkin siitä, mutta se ettei tiedä mitä tekisi aamulla, kun tulee niin siitä minä en pidä. Puuttuu tietynlainen hallinnan tunne. On pari eri kokonaisuutta työnkuvassani, mutta sitten se muu on pientä silppua, ettei ole hallinnan tunnetta. Olen epävarma välillä, mitä minun tulisi seuraavaksi tehdä työssäni liittyy juuri tähän asiaan. Kun ei myöskään täysin tiedä mitä tekee, ei voi olla täysin osaava olo. Kaikilla muilla tiimissä tuntuu olevan selkeä rooli.*

Kyvykäs työntekijä odottaa innolla uusia haasteita, kun taas kyvyttömällä työntekijällä voi esiintyä muutoksessa pelkoa tai turvattomuuden tuntua. On hyvin inhimillistä, että esimerkiksi työsuhteen alussa hallinnan tunne kehittyy jatkuvasti uuden tiedon ja taidon karttuessa. Haasteet eivät kuitenkaan saa olla liian suuria, sillä tällöin hallinnan tunne katoaa. Oikean haasteellisuuden löytäminen onkin haaste itsessään, ja siinä organisaation tulisi olla esimiehen ja asiantuntijan tukena löytämässä sopivan haasteellista työnkuvaa niin, että hallinnan tunne säilyy.

*Ei ole ollut hankalia tai vaikeita työtehtäviä. En kuitenkaan sanoisi, että kaikki on helppoakaan. Kaikki on ollut hallittavissa olevaa. Nyt alkaa oikeastaan vaikeammat työtehtävät, haastavammat ajat, joita odotan ihan mielenkiinnolla. Uutta motivaatiota ja mielenkiintoa tämä vuosi tuo tullessaan.*

*Olen huomannut kehittyneeni työtehtävissä etenkin, kun huomaa hallitsevansa alueita, mitkä eivät kuulu omiin vahvuusalueisiin.*

*Pelkäsin aluksi hieman, kun aloitin meillä, että mitenköhän käy, kun oli täysin uusi ala ja pienellä perehdytyksellä. Nyt minulla on se olo, että pystyn täysin tekemään työni riippumatta sijainnistani ja saan tarvittavan tuen ydin ihmisiltä.*

Myös oma persoona koetaan haasteena hallinnan tunteen säilyttämiseksi. Yksi asiantuntija osaa itsereflektion kautta tunnistaa, että hänen aktiivisen luonteen takia täytyy tasapainotella aikataulun tiukkuuden kanssa. Monella muullakin asiantuntijalla on varmasti sama ongelma: aktiivinen luonne haluaa osallistua erilaisiin asioihin, eikä osaa priorisoida välttämättä riittävästi. Hallinnan tunne on tällöin helposti menetettävissä, kun työhön ja vapaa-aikaankin liittyviä aikataulujen määräaikoja on liikaa. Lisäksi tunnollisuus vahvana luonteenpiirteenä voi järkyttää hallinnan tunnetta. Jos työtä ei saa tehdä omilla standardeilla, voi kyvykkyyden tunne laskea. Tällöin asiantuntija on joutunut tinkimään omasta työäljestyään ja hänelle voi tulla tunne hutiloidusta työstä tai kyvyttömyydestä tehdä työtänsä hyvin.

*Aikataulut ovat välillä sellainen asia, mitkä hiertävät. Se liittyy kokonaishallintaan eli omaan aktiivisuuteen, että haluaa tehdä kaikkea.*

*Aikataulut ovat hyvin tiukkoja ja ne tulevat saneltuna toiselta tiimiltä. Jos haluaisin tehdä työni perusteellisemmin, tarvitsisin enemmän aikaa.*

Aineistosta nousi mielenkiintoinen seikka, jossa asiantuntijalla ei virheenkään tullessa kadonnut hallinnan tunne. Ongelmana oli enemmänkin organisaation osoittaman luottamuksen katoaminen. Asiantuntija osoittaa hallitsevansa työtilanteen ja todellista kyvykkyyttä, kun hän itse korjaa oman virheensä. Tätä tulisi organisaatiokulttuurin tukea. Mikäli asiantuntija tarvitsee apua tai tilanne vaatii enemmän resursointia, on organisaation tehtävä antaa tuki tilanteelle. Tämä voi tarkoittaa esimiehen erityistä tukea tilanteeseen niin, että jos virhetilanne toistuu, asiantuntija voi seuraavalla kerralla tuntea hallinnan tunnetta tilanteesta.

*Jos minä teen virheen työssäni, niin siitä tulee aika monen ihmisen soppa. Minulla on kyky korjata omat virheet, mutta yleensä muut ihmiset alkavat heti sekoilemaan ja korjaamaan äkkiä virhettä, kun paras olisi, että minä saisin tehdä minun työni ja korjata virheeni. Pitäisi antaa vapaus myös siinä kohtaa, että kun moka tapahtuu, se ei tapahtunut sen takia, ettenkö osaisi jotakin vaan se on vain inhimillinen virhe. Minulla on myös silloin ammattitaito korjata se.*

### 5.1.6 Kehittyminen työssä asiantuntijana

Työnkuvalla näyttäisi olevan suuri vaikutus ammatillisen kehityksen tunteeseen. Asiantuntijat, joilla riittää sopivasti haastetta ja vastuuta, tuntevat kehittyvänsä työssä jatkuvasti. Toki työntekijät, joiden työnkuva ei täysin haasteellisuuden puolesta miellytä heitä, tuntevat olevansa päteviä hoitamaan nykyisiä tehtäviään, mutta heillä on tunne oman potentiaalinsa hukkaan heittämisestä. Kun työntekijä ei pääse testaamaan omia rajojaan haasteellisissa tehtävissä, ei suuria onnistumisen tunteitakaan ilmene. Asiantuntijat kuitenkin ymmärtävät kasvun tuottamat haasteet, minkä vuoksi kehittymistä toivotaan pitkällä aikavälillä kärsivällisesti. Muutoksien haastavampien työtehtävien suhteen ei siis odoteta tapahtuvan välittömästi. Työntekijät ovat sitoutuneet tekemään nykyistä työtään, jotta voivat myöhemmin kehittyä organisaatiossa.

*Haluaisin haastavampia tehtäviä ehdottomasti. Tuntuu, että tuetaan, mutta toisaalta en ole nähnyt, että täällä meillä olisi loppujen lopuksi hirveästi edetty seuraavalle tasolle pestissä... Harmittaa, kun tietää kuinka paljon olisi antaa muunlaisissa tehtävissä... Tällä hetkellä työtehtäväni ovat ihan ok tasolla, mutta koen, että pitkällä aikavälillä en pysty kehittymään ammatillisesti, jos en pääse tekemään jotain muuta.*

*Minulla on tunne, että sitä minulla olisi antaa tänne, ei hyödynnetä. Ei ole osaava olo, kun koulutusta vastaavaa potentiaalia ei pääse käyttämään. En pääse myöskään näkemään, että missä minä olen oikeasti hyvä. Haluaisin päästä epämurkavuusalueelle ja nauttimaan siitä fiiliksestä, kun saa hoidettua silti tehtävän hyvin, oppii ja huomaa, että pystyi sellaiseen mihin ei aluksi ehkä ajatellut, että pystyy. Tiimissä ei tällä hetkellä tueta kohti haastavampia työtehtäviä. Minua ei rohkaista löytämään kiinnostukseni kohteita työssä.*

*Yksi indikaatio kehityksestä kuitenkin on, että tavallaan ylenee nykyisistä tehtävistä kohti omia kiinnostuksen kohteita. Haluaisin tosiaan vaikeampia ja haastavampia työtehtäviä.*

Kehityksen huomaavat usein ne ihmiset, jotka työskentelevät asiantuntijan kanssa tiiviimmin. Tämä voi siis olla joko tiimityökaveri, asiakas tai joku muu työntekijä henkilöstöstä. Kolme asiantuntijaa mainitsee esimiehen kehityksen huomaajana. Esimiessuhde saattaa jäädä monella etäiseksi, tai jopa olla osittain kehityksen esteenä. Esimiehen toivottaisiin antavan enemmän vastuuta tai esimiehen toivottaisiin tuovan käytäntöön kehityskeskustelussa puhutut asiat. Asiantuntijat, jotka kokevat kehittyvänsä ja joiden työnkuva on sopivan haasteellinen, eivät nosta esimiestyötä erityisesti jalustalle. Näyttäisi siltä, että mikäli tyytymättömyyttä ilmenee omaan kehitykseen, haluttaisiin esimiehen tukeutua enemmän. Kun ammatillinen kyvykkyyden tunne on vahva, ei välillä etäiseksi jäävä esimies haittaa kehityksen tunnetta työssä. Yksi asiantuntija kokee oman esimiehen olevan

varsin iso tuki ja hyöty oman kehittymisen kannalta. Esimiestyöllä on siis selkeä vaikutus ammatilliseen kehitykseen ja näin ollen kyvykkyyden tunteeseen.

*Urakehityksellisesti olisi tärkeämpää, että esimies huomaisi kehitykseni, mutta työminällisesti minusta on tärkeämpää, että asiakkaille kaikki toimii.*

*Kehityn työssäni jatkuvasti mielestäni. Kehitykseni huomaa oma tiimini ja ne kollegat, joiden kanssa tulee tehtyä tiiviimmin yhteistyötä.*

*Kehityksen huomaa varmaankin esimies ja työkaverit. Esimerkiksi jos tavoitteen pääsyn ottaa kehitykseksi niin sitä kautta voi huomata kehityksen, se on työssäni olennaista. Ainakin on jotain oikeita asioita tapahtunut ja tehty oikeita asioita, en tiedä onko se välttämättä kehittymistä...Toivon, että kun tiimi kasvaa ja rooli selkeentyy niin meidän esimies antaisi tilaa käydä palaverissa ja keskittyisi itse enemmän esimiestyöhön. Tähän asti esimies on ollut kaikissa näissä palaverissa mukana ja päättämässä asioista. Tieto on tullut aika huonosti alaspäin ja jatkossa toivon, että saan enemmän vastuuta.*

*Esimieheni kyllä kehityskeskustelussa sanoi, että arvostaa työtäni ja minua tyyppinä. Mutta sellaista potentiaalia, mitä hänkin minussa näkee, ei kuitenkaan hyödynnetä. Sitä arvostetaan mitä minä teen, mutta voisin tehdä vielä paljon enemmänkin.*

Muutama asiantuntija nostaa oman aktiivisuutensa omaan kehittymiseen vaikuttavana tekijänä. Asiantuntijat osittain tunnistavat, että oman ammatillisen kehityksen vastuu on myös asiantuntijalla itsellään, ei pelkästään organisaatiolla.

*Minusta tuntuu, että minun pitäisi ottaa itse ehkä aktiivisemmin asioita omalle työlistalle.*

*Haluan itse oppia työmatkoilla ja siksi niitä on tehtävä tasaisesti, muuten ei opi.*

Kehittymisen työvälineinä nähdään erilaiset koulutukset, opintomatkat ja varsinkin kehityskeskustelut. Koulutuksia asiantuntijoita on rohkaistu käymään omien esimiestensä toimesta hyvin. Yksi asiantuntija mainitsee tiedon syventämisen keinona opintomatkat. Kasvuvaiheesta johtuva kiire työssä koetaan kuitenkin esteenä niin opintomatoille, kuin yleiselle asiantuntemuksen kehittämiseksi, sillä aika on rajallista. Asiantuntijat arvostavat kehityskeskusteluita kehittymisen välineinä: kaikki haluavat kuulla esimiehensä mielipiteen omasta kehityksestä. Toiset työntekijät saavat paremmin oman esimiehensä huomion kuin toiset.

*Kun tulee ihan toisenlaiselta alalta tähän kenttään niin tarvitsisi paljon taustatietoa omaan työhönsä. Tästä puhuttiin myös kehityskeskustelussa. Toki tietäen myös oman työmäärän, niin ei tule lähdettyä tällaisille opintomatoille. Olisi ollut tarpeen tehdä enemmän vierailuja ja koulutuksia.*

*Olisi tarpeellista pitää kehityskeskustelut kerran tai pari vuodessa, jolloin saisi esimiehen täyden huomion. Kehityskeskustelu on ainoa aika, missä esimies istuu alas vain sinun kanssasi ja antaa aikansa vain sinun käyttöön. Tämä ei ole kritiikkiä esimiestäni kohtaan, hänellä on yhtä paljon töitä kuin minullakin.*

Ammatillisen kyvykkyyden tunnetta lisää oman kehityksensä huomaaminen. Kehitys yhdistetään edellisessä luvussa puhuttuun hallinnan tunteeseen. Työn luonne on asiantuntijoilla usein se, että samanaikaisesti on hallittava laajoja kokonaisuuksia ja ymmärrettävä syy–seuraus-suhteita. Hallinnan tunne etenkin omilla kehitysalueilla tuo omaan ammatilliseen kehittymiseen konkretiaa. Kun kehittyminen on helppo mitata työtehtäviin kuluva ajassa tai työn suorituksen laadussa, on asiantuntijan helpompi todeta oma kehityksensä. Tällöin oma kehitys perustuu faktiseen tietoon eikä luuloon.

*Motivoidun siitä, kun joku iso projekti saadaan maaliin ja tiedän, että olen itse siihen tehnyt paljon töitä.*

*Olen huomannut kehittyneeni työtehtävissä etenkin, kun huomaa hallitsevansa alueita, mitkä eivät kuulu omiin vahvuusalueisiin.*

*Olen kyllä kehittynyt työssäni: hallitsee taas isompaa työmäärää, tietää kalusteteollisuudesta jotain ja osaa toimia pienemmässä yrityksessä, siinäkin on oma opittavansa. Pitää tietää ketä ottaa palaveriinkin mukaan ja millä laajuudella informoida ihmisiä.*

### 5.1.7 Tavoitteet

Liiketoiminnallisten tavoitteiden tietäminen tai tietämättömyys vaikuttaa omien tavoitteiden muodostamiseen. Jos asiantuntija tietää oman työnsä prioriteetit liiketoiminnan kannalta, on tavoitteet helpompi muodostaa myös itseohjautuvammin. Kun kokonaiskuvaa ei hahmota strategisesta suunnasta, ei asiantuntija voi tietää, mihin työtehtäviin painottaa työaikaansa ja millaisia tavoitteita asettaa. Niillä asiantuntijoilla, jotka näkivät omalla työnkuvallaan selkeän linkin strategiaan ja hahmottivat kokonaiskuvaa, oli helpompaa myös muodostaa ja hyväksyä tavoitteita. Työnkuvaan tyytymättömät asiantuntijat näkivät myös annetut tavoitteet epämotivoivina tai tavoitteita ei oltu asetettu lainkaan. Epämotivoivat tavoitteet tarkoittavat sitä, että kun työnkuvaan ei olla tyytyväisiä, ei työtä haluta lähteä edistämään kohti tavoitteita samalla motivaatiolla kuin jos työnkuva olisi asiantuntijaa miellyttävä.

Minun on hirveän vaikea määritellä itselleni tavoitteita, kun en edes tiedä, mitä olen tekemässä.

*Tavoitteet on muodostettu ylempien tavoitteiden pohjalta...Tavoitteet ovat selkeät, mutta välillä tuntuu, että todella vaikeasti saavutettavat mikä on ymmärrettävää, kun kasvutavoitteet ovat kovat.*

Toisille asiantuntijoille tavoitteet muodostetaan ylempien strategisten tavoitteiden kautta saneltuna, kun taas toisille muodostetaan yhteistyössä esimiehen ja asiantuntijan yhteisten keskustelujen pohjalta. Yhdellä asiantuntijalla ei mielestään ole muodostettu pitkän ajan tavoitteita ja yksi asiantuntija joutui tavoitteiden asettamiseen yksin. Tavoitteiden asettamisen käytänteissä on siis suurta hajontaa eri tiimien välillä.

Alun perin tavoitteiden asettaminen oli minun vastuulla, eli mitä työn kannalta näki aiheelliseksi asettaa itsellensä. Olin hyvin epävarma tavoitteiden asettamisesta työni muuttuvan luonteen vuoksi, en saanut tukea haluamallani tavalla tavoitteiden asettamiseen.

*Melko epäselvää on kuitenkin ollut, sillä esimiehen puolelta ei missään vaiheessa ole tullut selkeitä tavoitteita.*

*Aiemmin ei ole saanut vaikuttaa tavoitteisiin, samalla tavalla kuin nyt. Oman mielipiteen sai siis antaa, kunhan piti mielessä yrityksen strategiset kokonaistavoitteet. Esimieheni kanssa tavoitteista keskusteltiin, eli en voi valittaa.*

*Suurimpana tavoitteena on tehdä muiden elämää helpommaksi. Tavoitteiden asettaminen tapahtuu niin minun, esimieheni kuin koko tiiminkin toimesta... Olen saavuttanut mielestäni tähän asti minulle asetetut tavoitteet.*

Ammatillisen kyvykkyyden tunne kärsii selkeästi, jos tavoitteita ei ole saatu sidottua omaan työhön. Oman työn merkityksen tunne ja arvostuksen tunne pienenevät, kun työn tekoa ei nähdä tavoitteellisenä asiantuntijan mielestä muualla organisaatiossa. Kyvykkyyden tunne kärsii jo siitä, jos asiantuntijan tulisi autonomisesti asettaa tavoitteet omalle työlle, mutta hän ei ole kyvykäs tähän ilman esimiehen tai tiimin tukea. Autonomia voi siis kääntyä kyvykkyyden tunnetta vastaan, kun liiallisen autonomian kautta menetetään hallinnan tunnetta.

Tavoitteet luovat selkeästi myös yhteyttä niihin, joilla on hyvin saman tyyppiset tavoitteet. Mehenkeä pystyy luomaan tiimien välillä, kun tavoitteet ohjaavat tiimin toimintaa samaan suuntaan. Tällöin tiimin tuesta on apua omien tavoitteiden saavuttamisessa. Kyvykkyyden tunne on omiaan nousemaan tiimin yhteisen päämäärän kautta. Sama suunta luo asiantuntijalle merkityksellisen olon: jokaisen taidoilla on oma arvonsa, jotta saavutetaan yhteiset tavoitteet.

Asiantuntijat ovat tavoitteiden puuttuessa asettaneet itseohjautuvasti tavoitteita. Tavoitteet ovat tällöin hyvin operatiivisia, eikä aina ole varmuutta siitä, että ne vievät toimintaa strategisesti oikeaan suuntaan. Toisaalta asiantuntijan on hyvä suoriutumisen kannalta asettaa itse itselleen tavoitteita, jos organisaatio ei ole sitä tehnyt. Ammatillisesta kyvykkyyden tunteesta kertoo itse asetetut tavoitteet työlle: työssä halutaan pärjätä ja haastaa itseä tavoitteiden kautta.

*Olen itse itselleni asettanut tavoitteen, että ehtisin jonkinlaisessa järkevässä aikataulussa tekemään kaikki minulle tulleet työt. Sekään ei aina onnistu, kun yrityksessä koko ajan tapahtuu kauheasti.*

*Päivittäisellä tasolla minun tehtäväni on, että kaikki asiakkaat, jotka ottavat yhteyttä niin kaikki niiden asiat ovat hoidossa, ennen kuin lähdän päivän päätteeksi kotiin. Tietenkään minulta ei tätä vaadita, mutta minä itse haluan tätä ja se on minun tavoite. Kaikki päivän asiat hoidetaan sinä päivänä. Esimies ei aseta oikein minkäänlaisia pitkän ajan tavoitteita.*

Ammatillisen kyvykkyyden tunne on omiaan nousemaan tavoitteen saavuttamisesta. Tavoitteet ovat konkreettisia mittareita omasta suorituksesta johtuvasta toiminnasta. Tavoitteiden tulisikin ammatillisen kyvykkyyden tunteen lisäämiseksi sitoa yksilöllisiin suorituksiin, jotta työntekijä saa kokemuksen omasta kehityksestään, pystyvyydestään ja kyvykkyydestään. Tavoitteiden suunta tulisi kuitenkin olla linjassa koko yrityksen strategian kanssa ja tiimijäsenten tavoitteet tukea yhteisiä päänmääriä.

*Tavoitteisiin pääsyn kautta arvostaa myös itse itseään, kun tätä on tehnyt jo niin kauan.*

*Kun on itsenäinen niin kokee, että pitää saavuttaa myös silloin jotain yksin.*

*En osaa sanoa, mikä tavoite meille tai minulle sopisi. Nyt kun kaikki toimii, niin sellainen kehitystyö tulee itsestä. Tottakai nauttisin siitä, että pääsisin tavoitteiden toteutumisen kautta näyttämään omaa onnistumistani, myös urakehityksen kannalta.*

#### 5.1.8 Yhteenveto ammatillisen kyvykkyyden tunteen esteistä

*Motivoidun parhaiten, kun minulla on selkeät tavoitteet, saan palautetta, haasteelliset ja selkeät työtehtävät ja kunnon työkalut.*

Frameryn asiantuntijoilla ammatilliseen kyvykkyyden tunteeseen ja sitä kautta sisäiseen motivaatioon vaikuttavat työnkuvassa haasteelliset tehtävät, hallinnan tunne, strategisen kokonaiskuvan hahmottaminen, yksilöllinen tavoitteiden muodostus, riittävän palautteen saaminen ja esimiehen oikeanlainen tuki. Lisäksi asiantuntijat painottivat työtilojen ja työkalujen merkitystä työssä onnistumiseksi.

Myös ulkoinen motivaatio näkyy Frameryn työntekijöillä. Ulkoisen motivaation varassa ollaan valmiita tekemään tiettyyn pisteeseen asti töitä, jotta saavutettaisiin haastavampi työnkuva, mikä motivoisi sisäisesti. Sisäisen motivaation tavoittelu on niin sanotusti ulkoinen motivaattori siis. Muutama asiantuntija pohtii olevansa myös vain motivoituvaa tyyppiä, eli he innostuvat helposti asioista ja haluavat tehdä parhaansa ilman ulkoisia kannusteita. Tällaisilla motivoituvilla tyypeillä sisäinen motivaatio tuntuisi olevan aika stabiili, eli ulkoiset tekijät eivät vaikuta sisäiseen motivaatioon niin paljon kuin vaikeammin motivoituvilla ihmisillä.

*Toivoisin, että minulla olisi enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, mitä minä teen. Mutta minulla on motivaatio sitä kautta, että minulla on työpaikka ja minulla täytyy olla motivaatiota jokaiseen työhön, mitä minä teen, jotta minulla olisi joskus mahdollisuus edetä muihin työtehtäviin. Se motivaatio ei tule siitä, että minulla on nyt hyvät työtehtävät vaan siitä, että kun minä hoidan tämän työn kunnolla, minulla on mahdollisuus edetä ja tehdä jotain muuta.*

*Olen motivoitunut myös sen takia, että olen motivoitunut eli olen motivoituvaa tyyppiä. Tekisin minä mitä vain, minulla on aina motivaatiota. Ja lisäksi, haluan päästä ylöspäin. Ei mitään tapahdu minulle tärkeille asioille tai työtehtäville, jos en ole motivoitunut.*



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin ”Mitä ammatillisen kyvykkyyden esteitä on havaittavissa Framery Oy:n asiantuntijoilla?” ja ”Minkälaiset ilmiöt vaikuttavat ammatilliseen kyvykkyyteen?”. Lisäksi tämän tutkimuksen pohjalta esitetään mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

### 6.1 Ammatillisen kyvykkyyden esteitä Frameryn asiantuntijoilla

Niin organisaation kuin asiantuntijankin etu on, että asiantuntija ymmärtää oman roolinsa liiketoiminnan kokonaiskuvan kannalta. Tämän kokonaiskuvan hahmottamisen, organisaation suunnan ymmärtämisen ja omien työtehtävien yhteyden ymmärtämisen vastuu tulisi olla sekä organisaatiolla, että työntekijällä. Martela ja Jarenko (2014) painottavatkin yhtenä kyvykkyyden lähteenä vastuun ja yhteisen tehtävän kirkastamista. Samasta ilmiöstä tutkimukseen haastatellut asiantuntijat puhuvat toiminnan suuntana tai tarinallistamisena. On kuitenkin enenevissä määrin organisaation tehtävä tuoda asiantuntijalle tiedettäväksi, mikä hänen roolinsa on osana isompaa kokonaisuutta. Tätä vahvistavat niin asiantuntijahaastattelut, kirjallisuus kuin sisäiset haastattelutkin. Organisaation prioriteettien tulee olla työntekijällä tiedossa, jotta hän osaa sen mukaisesti priorisoida omaa työtänsä (Martela ym., 2017a, 110). Frameryn asiantuntijoilla voi nähdä myös, että organisaation prioriteettien tietäminen vahvistaa kyvykkyyden tunnetta. Frameryn asiantuntijat kokevat, että kokonaiskuvaa olisi helpompi hahmottaa, mikäli strategiasta ja oman roolin suhteesta strategiaan viestittäisiin henkilöstölle paremmin. Frameryn asiantuntijat, jotka eivät tiedä oman roolinsa yhteyttä kokonaiskuvaan tai eivät hahmota oman tiimensä tai esimiehensä tehtävien prioriteettia, eivät tunne kyvykkyyden tunnetta yhtä voimakkaasti. Tämä aiheuttaa sen, että varmuus toimeen tarttumisessa kärsii, kun asiantuntija saattaa epäillä, onko tämä tarpeellinen työtehtävä tehdä liiketoiminnan kannalta. Kirkkaana tiedossa oleva yhteinen päänmäärä auttaisi asiantuntijoita säilyttämään toimintakykynsä ja priorisoimaan omia työtehtäviään (Martela & Jarenko, 2014). Liiketoiminnan tarpeiden näkemättömyys on siis yksi asiantuntijan ammatillisen kyvykkyyden este.

Frameryn asiantuntijoista ne asiantuntijat, jotka tunsivat kyvykkyyttä, työskentelivät heitä kiinnostavissa tehtävissä, joissa haastetta ja vastuuta oli sopivassa määrin. Ammatillisen kyvykkyyden esteenä voidaan osittain nähdä Frameryllä työn kiinnostuksen kohtaamattomuus ja riittävän haastavien ja vaativien työtehtävien puute. Tehtävän mieluisuus riippuukin työntekijän ja työn yhteensopivuudesta. Työn tulee olla itseään kiinnostavaa ja omat kiinnostuksen kohteet pitää tuoda organisaatiossa selkeästi esiin, jotta työtehtävät osataan jakaa kiinnostuksen kohteiden mukaisesti (Martela ym., 2017a, 109). Frameryn asiantuntijat lähtökohtaisesti ovat tuoneet omat kiinnostuksen kohteet esille, mutta yrityksen kasvusta ja tiimien välillä eroavan esimiestyön takia, kaikkien kiinnostuksen kohteita ei ole päästy vielä toteuttamaan täysin. Suurimman osan kiinnostuksen kohteet on kuitenkin huomioitu, mikä näyttäisi nostavan ammatillisen kyvykkyyden tunnetta. Huomioiminen viittaa arvostuksen tunteeseen ja siihen, että organisaatio haluaa kehittää yksilöä. Kuitenkin niiden yksilöiden arvostuksen tunne ja kyvykkyyden tunne ei ole vahva, jotka kokevat, että heidän kiinnostuksen kohteita ei ole tarpeeksi huomioitu työnkuvassa. Csikszentmihalyi (2005, 231) muistuttaa, että vasten tahtoa suoritettut tehtävät tuntuvat siltä, kuin psyykkistä energiaa menisi hukkaan.

Työnkuvan merkitys ammatillisen kyvykkyyden vahvistamisessa onkin suuri. Frameryn työntekijöillä haasteiden puute voidaan nähdä aiheuttavan kyvykkyyden tunteen vähäisyyttä. Usein osaamista lähdetään hakemaan koulutusten tai osaamisvajaiden kartottamisen kautta, niin kuin Framerylläkin on tehty, kun työnkuvaa voitaisiin vain rikastaa tai laajentaa (Syvänen, 2015, 127). Työtehtävien tulee vastata työntekijän vahvuuksia ja tarjota sopivia haasteita, jotta edellytykset kyvykkyyden tunteelle on olemassa (Martela ym., 2017a, 110). Ne Frameryn asiantuntijoista, jotka eivät kokeneet saavan tarpeeksi haastetta työssään, kokivat, että heidän koko osaamispotentiaalia ei käytetä organisaation hyväksi. Kyvykkyyden tunnetta tulisikin lisätä johtamalla niin, että kaikkien työntekijöiden täysimääräinen osaaminen olisi käytössä (Syvänen, 2015, 127). Lisäksi Frameryn asiantuntijat kokivat oman työnkuvansa turhan yksitoikkoiseksi, sillä he eivät pääse testaamaan oman osaamisensa rajoja. Siksi taitojen noustessa tarvitaan lisää haastetta mielenkiinnon ylläpitämiseksi ja tylsistymisen estämiseksi. Liian haastavat tehtävät omaan osaamiseen nähden taas tuottavat ahdistusta, mikä nopeasti vaikuttaa sisäiseen motivaatioon laskevasti. (Martela & Jarenko, 2014; Csikszentmihalyi, 2007) Tällaista tilannetta Frameryllä kuitenkin ei ole nähtävissä.

Organisaation tehtäväksi nähdään tukea asiantuntijan ammatillista kehitystä. Frameryn asiantuntijoiden mielestä työhön ja siinä kehittymiseen Framery tarjoaa erinomaiset työtilat ja

hyvät tai riittävät työkalut. Moni Frameryn asiantuntija mainitsi kuitenkin esimiestyön kehityskohteena ammatillisen kehityksen näkökulmasta. Esimiehiltä haluttaisiin enemmän henkilökohtaista aikaa, joka keskittyisi yksilön kehitykseen, työnkuvaan ja tavoitteisiin. Moni asiantuntija ymmärsi kuitenkin yrityksen kasvusta johtuvan kiiretilanteen, minkä vuoksi esimieheltä ei aina riitä riittävästi aikaa yksilölle. Esimiestyö on organisaation yksi keino tarjota tukea ammatilliseen kehitykseen ja työtehtävien muokkaamiseen kohti omia kiinnostuksen kohteita. Esimiehen tulisi osoittaa kiinnostusta työntekijän kiinnostuksen kohteisiin ja kannustaa asiantuntijuuteen ja osaamiseen (Kuusela, 2013, 146-147). Esimiestyön painoarvo ammatillisessa kehityksessä korostui enemmän Frameryn sisäisissä haastatteluissa ja kirjallisuudessa kuin ulkopuolisten asiantuntijoiden haastatteluissa. Tutkimukseen haastatellut asiantuntijat painottivat organisaation roolia ammatillisen kehityksen tukemisessa tarkoittaen esimiestyötä yhtenä organisaation välineenä tukea ammatillista kehitystä. Asiantuntijalla on heidän mukaan myös oma vastuunsa ilmaista, millainen kehityssuunta häntä kiinnostaisi. Asiantuntijahaastatteluissa painottui myös, kuinka toisaalta on myös työntekijän vastuu ilmaista, mikäli hän ei tiedä omaa rooliaan organisaatiossa, omia tavoitteitaan tai hänen työnkuvansa ei vastaa hänen omia kiinnostuksenkohteitaan. Frameryn asiantuntijat kokevat esimiestyön puutteiden vaikuttavan ammatillisen kehityksen tunteeseen samoin kuin vahvan esimiestyön vaikuttavan myönteisesti kyvykkyyden tunteeseen. Esimiestyö on siis Frameryllä yksi ammatillisen kyvykkyyden este.

Hallinnan tunteen puuttuminen on kyvykkyyden tunteen esteenä osalla Frameryn asiantuntijoista. Hallinnan tunteen osittainen puuttuminen johtuu organisaation kasvusta ja tämän aiheuttamasta työmäärästä sekä työnkuvien laajuudesta. Frameryn asiantuntijat ymmärtävät yrityksen kasvusta johtuvan haasteen, jossa työtä ja kiirettä riittää. Martela ym. (2017a, 110-111) muistuttaakin, että tietotyön luonteenpiirre on, että tekemistä on aina enemmän kuin mitä kerralla voi tehdä. Asiantuntijahaastatteluista samoin kuin kirjallisuudesta nousi selkeän tehtävänkuvan määrittäminen mahdollisimman pitkälle konkretiaan. Hallinnan tunnetta saadaankin lisättyä, kun työntekijällä on tiedossa selkeä työnkuva sekä työnsä prioriteetit, sillä aina ongelmana ei ole varsinainen työtaakka, vaan tärkeiden tehtävien priorisoiminen (Martela ym., 2017a, 110-111). Tässä osa Frameryn asiantuntijoista toivoisikin lisää esimiehen tukea ja aiemmin puhuttua liiketoiminnan prioriteettien viestimistä. Esimiehen tulisi tukea johtamisellaan hallinnan tunteen syntyä ja vaikutusmahdollisuuksia organisaatiossa, sillä pyrkimys hallita tilanteita on sisäänrakennettua ihmiseen (Kuusela, 2013, 82).

Jälleen kerran ne Frameryn asiantuntijat, joilla oli selkeä työnkuva, tunsivat paremmin hallinnan tunnetta. Kuitenkin melkein kaikilla asiantuntijoilla oli työtä enemmän kuin riittävästi. Kokeneemmat ja vahvemmin itsensä kyvykkääksi tuntevat asiantuntijat kokivat hallinnan tunnetta kuitenkin enemmän ja siten myös enemmän kyvykkyyden tunnetta. Hallinnan tunteella pystymme pitämään stressin kurissa päästämättä sitä valloilleen, vaikka olosuhteet voisivatkin olla todella paineistavat (Csikszentmihalyi, 2005, 234). Ammatilliseen kyvykkyyden tunteeseen näyttäisi siis vaikuttavan myös ammatillisen kyvykkyyden tunne itsessään. Kehäpäätelmästä johtuen, ammatillinen kyvykkyyden tunteen puuttuminen näyttäisi olevan jossain määrin myös esteenä ammatillisen kyvykkyyden syntymiselle.

Palautekulttuurin puuttuminen Frameryllä ei edistä ammatillisen kyvykkyyden tunnetta eli on selkeä kyvykkyyden este. Frameryn asiantuntijat, jotka eivät valmiiksi tunne täyttä kyvykkyyttä, tarvitsisivat eniten mielestään palautetta. Asiantuntijat, joilla on jo kyvykäs olo, kokisivat palautteen saamisen hienona asiana, mutta tämä ei kuitenkaan niin vahvasti vaikuta heidän kyvykkyyden tunteeseensa. Martela ja Jarenko (2014) nostavat tietotyön suurimmaksi hankaluudeksi nykyään palautteen vähyyden hyvinvoinnin kannalta. Haastatellut kyvykkyyden asiantuntijat painottavat taas työntekijän omaa itsereflektointia: työntekijän tulee nykyään olla kyvykäs antamaan itselleen palautetta työstä. Organisaatio voi helpottaa tätä itsereflektointia isojen työkokonaisuuksien pilkkomisella selkeästi määriteltäviin osiin, sillä näiden osien saavuttaminen luo edistymisen tunnetta, mikä toimii palautteena itselle (Martela ym., 2017a, 111). Frameryn asiantuntijat toivoisivat yksilöllistä ja säännönmukaista palautetta erityisesti esimiehiltä, mutta myös muualta organisaatiosta. Kuusela (2013, 146-147) toteaaakin, että vahvuuksiin perustuva myönteinen palaute, joka ei perustu muihin vertailuun, on omiaan esimiestyössä nostamaan työntekijän työmotivaatiota. Palautteen avulla vahvistetaan näin onnistumisen kokemusta (Kuusela, 2013, 146-147).

Tavoitteiden puuttuminen työssä voidaan nähdä yhtenä ammatillisen kyvykkyyden esteenä. Tutkimusten mukaan motivaation pohjana ovat arvostetut tavoitteet ja pystyväisyyden tunne omista kyvyistään saavuttaa nuo tavoitteet (Ryan & Deci, 2009). Se, että näkee miten liiketoiminta linkittyy omaan rooliin helpottaa myös tavoitteiden määrittelemistä ja hyväksymistä. Frameryllä koetaan parhaana käytänteenä, että tavoitteet muodostetaan yhdessä esimiehen kanssa. Frameryn asiantuntijoista osa niistä, joilla ei ollut selkeitä tavoitteita, oli luonut itselleen tavoitteita, mikä voidaan nähdä tavoitteen tarvitsemisena ammatillisen kyvykkyyden toteutumiseksi. Tavoitteiden saavuttaminen nostaa Frameryn asiantuntijoilla ammatillisen kyvykkyyden tunnetta. Ilman

tavoitteita olevat Frameryn asiantuntijat jäävät vaille tätä kokemusta, kun he eivät pääse mittaamaan tavoitteen avulla omaa kyvykkyyttään. Yksilöillä näyttäisi olevan enemmän sisäistä motivaatiota, kun heistä tuntuu, että tavoite on saavutettavissa tai tavoite on kytketty yksilön suoritukseen, ennemmin kuin suorituskyydyn kytkeytymättömyyseen tavoitteeseen (Pekrun ym., 2006). Tavoitteiden puuttuminen voidaankin nähdä yhtenä ammatillisen kyvykkyyden esteenä.

## 6.2 Ammatilliseen kyvykkyyteen vaikuttavat ilmiöt

Ammatilliseen kyvykkyyden tunteeseen näyttäisi vaikuttavan sekä organisaatiotason ja yksilötason ilmiöitä. Organisaatiokulttuuri on yksi vahva ilmiö, mikä vaikuttaa taustalla yksilön ammatilliseen kyvykkyyden tunteeseen. Mikäli organisaation johto näkee kulttuurin ja liiketoiminnan väliset yhteydet (Säntti, 2007, 330), on yksilölle helpompi viestiä hänen roolistaan käyttäen organisaatiokulttuuria viestintävälineenä. Yhtenä organisaatiokulttuurin tehtävänä voidaankin nähdä edistää työntekijöiden halua edistää organisaation tehtäviä kohti yhteistä päänmäärää (Lämsä & Päivike, 2013, 179). Haastatellut asiantuntijat painottivat palautetta ja oppimista edistävää kulttuuria kirjallisuuden tavoin vaikuttavina ilmiöinä ammatilliseen kyvykkyyden tunteeseen. Turvallisuuden tunne kulttuurin kivijalkana luo tilaa asiantuntijalle kasvaa omana itsenään kohti omia kiinnostuksen kohteita ja omalla vauhdillaan, mikä on ammatillisen kyvykkyyden tunteen kannalta erittäin olennaista.

Asiantuntijan motivoitumisen kannalta on tärkeää, että työ on mielekästä ja hän ymmärtää sen tarkoituksen (Lämsä & Päivike, 2013, 91). Liiketoiminnan ymmärrys ja sen jalkauttaminen tiimien kautta yksilötasolle on ilmiönä selkeässä yhteydessä ammatilliseen kyvykkyyteen. Lisäksi yksittäisen työnkuvan yhteensopivuus työntekijän kiinnostuksen kohteiden ja vahvuuksien kanssa on organisaation fasilitoitava tehtävä. Organisaation on siis taiteiltava liiketoiminnan tarpeiden ja työntekijöiden kiinnostuksen kohteiden välillä sovittaen palapelimäisesti kaikki palat kohdilleen. Työntekijän vastuulla on kuitenkin myös ilmaista itse, mikäli hän tarvitsee jonkinlaista tukea työssään, jolloin organisaation tehtäväksi jää tarjota tämä tuki työntekijälle.

Esimiestyö on yksi organisaation työkalu vaikuttaa asiantuntijan ammatilliseen kyvykkyyden tunteeseen. Organisaation on pystyttävä luomaan kulttuuri, jossa työntekijä on kykenevä vastaanottamaan uusia haasteita (Martela, ym., 2017a, 102). Kuusela (2013, 179) painottaakin, että esimiehien toiminta on yksi suurimpia organisaatiokulttuuriin vaikuttavista tekijöistä. Esimiestyö on avainasemassa palautteen, kannustamisen ja suunnan näyttämisen avulla asiantuntijan ammatilliseen kyvykkyyden tunteen heräämiseen. Esimiehen on annettava tilaa ja rauhaa toteuttaa

työnsä asiantuntijana opastaen, mutta ei vahtien. Kyvykäs asiantuntija uskoo sekä itseensä että omaan menestyksekkääseen suoritukseensa (Martela, 2014). Esimies voi joko vahvistaa tätä tai romuttaa tätä kyvykkyyden tunnetta omalla toiminnallaan. Valitettavan harva organisaatio on kuitenkin omaksunut itsenäistä tai kehitystä korostavaa työskentelytapaa, muistuttaa Järvilehto (2013, 35), mitä nykyinen liiketoimintaympäristömme kuitenkin vaatisi.

Asiantuntijan ammatillisen kyvykkyyden ja kompetenssin kokemus on asiantuntijan osaavaa ja aikaansaavaa oloa (Martela ym., 2017a, 110). Ammatillinen kyvykkyys voidaankin nähdä myös itseensä vaikuttavana komponenttina. Asiantuntija, jolla on kyvykäs olo, osaa tehdä työnsä ja saa todennäköisemmin aikaiseksi asioita. Tämä luo edelleen taas ammatillisesti kyvykkäämpää oloa jatkossa. Jotta tämä hyvä kierre ei katkeaisi, täytyy Csikszentmihalyin (1975: ks. Martela & Jarenko, 2014)) puhuman flow-tila pysyä yllä tarpeeksi haastavien tehtävien avulla, joissa omat taidot ovat äärirajoilla käytössä. Toisaalta taas ammatillisesti vähemmän kyvykkäällä asiantuntijalla saattaa tulla entistä osaamattomampi olo työssään. Tällöin oma ammatillinen kyvyttömyys muodostuu esteeksi.

### 6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Yksi varteenotettava jatkotutkimusmahdollisuus on tutkia asiantuntijoiden ammatillisen kyvykkyyden tunteen muutosta samassa case-yrityksessä haastatteleamalla samoja asiantuntijoita. Tutkimus olisi tällöin pitkittäisvertailu, missä asiantuntijoita haastateltaisiin aikaisintaan vuoden kultua. Koska organisaatiot ja toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti, voisi aineistojen erilaisuuden vertailusta saada arvokasta lisätietoa ammatillisen kyvykkyyden tunteen esteiden kehittymisestä.

Tämän tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi toinen jatkotutkimusmahdollisuus on suorittaa kvantitatiivinen tutkimus ammatillisen kyvykkyyden tunteen yleistämiseksi. Tutkimus suoritettaisiin tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä Framery Oy:ssä. Tämän tutkimuksen kvalitatiivinen aineisto täydentäisi jatkotutkimusta.

Kolmas jatkotutkimusmahdollisuus on tutkia organisaation muiden jäsenten ammatillisen kyvykkyyden tunnetta asiantuntijoiden rinnalla. Johdon, esimiesten tai toisaalta tuotantotyöntekijöiden käsitysten vertaaminen alkuperäiseen Frameryn asiantuntijoista koostuvaan aineistoon voisi tuoda lisää näkökulmia aiheesta. Tällöin voitaisiin paneutua myös ammatillisen

kyvykkyyden tarkempiin syy–seuraus-suhteisiin. Tällaisen jatkotutkimuksen tuloksena voidaan saada tietoa, kuinka eri organisaation osissa ammatillisen kyvykkyyden tunteen esteet ja syyt esteille voivat erota toisistaan.

Neljäs jatkotutkimusvaihtoehto olisi laajentaa nykyistä tutkimuksen rajausta koskemaan kaikkia psykologisia perustarpeita sisäisen motivaation edellyttäjinä. Tällöin viitekehyksenä käytettäisiin psykologisia perustarpeita ja tutkimuskysymys olisi muotoa: mitä esteitä sisäisen motivaation tunteelle havaitaan case-yrityksen asiantuntijoilla? Martela ym. (2017a, 112) toteaa, että olisi tärkeää tehdä enemmän tutkimusta, missä tutkittaisiin yksittäisten organisaation käytänteiden vaikutusta työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Tämä edistäisi sitä, että tieto organisaatioiden keinoista sisäisen motivaation edistäjinä syvenisi. (Martela ym., 2017a, 112)

# 7 LÄHTEET

## *Kirjallisuus*

Airo, J., Rantanen, J. & Salmela, T. (2008). *Oma ura, paras ura*. Helsinki: Talentum.

Baard, P.P., Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2004). "Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 34 No. 10, pp. 2045-2068.

Bass B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision s.21-29. *Organizational Dynamics*, vol.18, s.21-29

Caza, A. & Cameron, K.S. (2013). An introduction to happiness and organizations. Kirjassa: *The Oxford handbook of happiness*. S. 671-675. Oxford: Oxford University Press.

Csikszentmihalyi, M. & Hellsten, R. (2005). *Flow: Elämän virta : tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu*. Helsinki: Rasalas.

Csikszentmihalyi, M. & Jännes, M. (2007). *Hyvä bisnes: Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen*. Helsinki: Rasalas.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412.

Furman, B., & Ahola, T. (2012). *Tuplatähti: Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään* (8. p.). Tammi.

Gilbert, S., Horsman, P., & Kelloway, E. K. (2016). The Motivation for Transformational Leadership Scale: An examination of the factor structure and initial tests. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 158-180.

Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1975). *Development of the job diagnostic survey*. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 159–170.

Hakanen, J. (2005). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Psykologia* 2005 (4), 403-407.



- Hakanen, J., (2014). Onnellisuus työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Kirjassa: Uusitalo-
- Herzberg, F. (1968). Work and the nature of man. London: Crosby Lockwood Staples.
- Hsieh, Tony. (2013). Delivering happiness: tuotto, tunne ja tarkoitus. [Helsinki]: Talentum.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Isaacs, W. & Tillman, M. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään*. Helsinki: Kauppakaari.
- Järvilehto, L. (2013). Upeaa työtä!: Näin teet itsellesi unelmiesi työpaikan. Helsinki: Tammi.
- Järvilehto, L., (2014). Kohti kutsumustyötä ja joukkokukoistavaa yhteiskuntaa. Kirjassa: Uusitalo-
- Malmivaara, L. (2014). Positiivisen psykologian voima. S. 366-381 Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kinnunen, U., Perko, K., & Virtanen, M. (2013). Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti, 50, 59-70.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kuusela, S. (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lämsä, A. & Päivike, T. (2013). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Porvoo: Edita.
- Malmivaara, L. (2014). Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Martela, F., Mäkilallio, I., Virkkunen, Villiam. (2017a) Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Kirjassa: Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (2017). Mikä meitä liikuttaa:
- Martela, F. and Ryan, R. M., Steger M.F (2017). Meaningfulness as Satisfaction of Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: Comparing the Four Satisfactions and Positive Affect as Predictors of Meaning in Life. Journal of Happiness Studies, pp.1-22 DOI 10.1007/s10902-017-9869-7
- Martela, F., (2014a). Onnellisuuksien psykologia. Kirjassa: Uusitalo-Malmivaara, L. (2014). Positiivisen psykologian voima. S. 30- 62 Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Martela, F., & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, 3, 2014.
- Mathews, G. (1996). *What makes life worth living?: How Japanese and Americans make sense of their worlds*. Berkeley: University of California Press.
- Motivaatiopsykologian perusteet (3., täysin uudistettu painos.). S. 100- 115. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Mönkkönen, K., & Roos, S. (2009). Työyhteisötaidot. Unipress.
- Nakari, M. L. (2003). Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto.
- Nevgi, A. & Niemi, H. (2007). Metataitoja oppimiseen – itseohjautuvuutta ja yhteistyötä. Kirjassa: Ammatillinen kasvu = Professional growth: Professori Pekka Ruohotien juhlaKirja. S. 64-77. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of research in personality*, 43(3), 291-306.
- Ojanen, M., (2014). Positiivisen psykologian kritiikki. Kirjassa: Uusitalo-Malmivaara, L. (2014). Positiivisen psykologian voima. S. 113-134 Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Paasivaara, L., & Nikkilä, J. (2010). Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja.
- Partanen, V. (2004) *Onnellinen organisaatio: Ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa*. Osa 2. [Helsinki]: Edita.
- Pekrun, R., Elliot, A.J. and Maier, M.A. (2006). Achievement goals and discrete achievement emotions: a theoretical model and prospective test. *Journal of Educational Psychology*, 98, pp. 583–597.
- Rosso, B., Dekas, K. & Wrzesniewski, A., (2010): On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91– 127.
- Rowley, J. (2012). *Conducting research interviews*, *Management Research Review*, 35(3), 260 – 271
- Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research: A practical handbook* (3. ed. 2010.). Sage Publications.
- Syvänen, S. (2015). Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. [Tampere]: Tampere University Press.
- Säntti, R. (2007). Organisaatiokulttuurin muutos: puhe ja osaaminen. Kirjassa: Ammatillinen kasvu = Professional growth: Professori Pekka Ruohotien juhlaKirja. S. 317-330. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Tiensuu, V., & Aaltonen, J. (2004). *Onnellinen organisaatio: Ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa*. Osa 1. [Helsinki]: Edita.

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.

Vasalampi, K. (2017). Itsemääräämisteoria. Kirjassa: Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (2017). Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet S. 54- 65 (3., täysin uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. New York (N.Y.): Lawrence Erlbaum Association.

### *Toissijaiset lähteet*

Amabile, T. M., DeJong, W., & Lepper, M. R. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 92–98.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.

Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (eds) (2003). *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco, CA: Berrett- Kohler.

Csikszentmihalyi, M. 1975. *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Deci, E. L., & Cascio, W. F. (1972, April). *Changes in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats*. Presented at the meeting of the Eastern Psychological Association, Boston.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1998). *Extrinsic rewards and intrinsic motivation: Clear and reliable effects*. Unpublished manuscript, University of Rochester.

Johnson, D.W. & Johnson, R.T. (1998) *Cooperative learning and social independence theory*. Retrieved August 10, 2005

Krznaric, R. (2012). *How to Find Fulfilling Work*. Croydon: Macmillan.

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.

Soenens, B., Vansteenkiste, M., Lens, W., Luyckx, K., Goossens, L., Beyers, W., & Ryan, R. M. (2007). Conceptualizing parental autonomy support: Adolescent perceptions of promotion of independence versus promotion of volitional functioning. *Developmental psychology*, 43(3), 633.

### *Verkkolähteet*

Great Place to Work. (2018). *Suomen parhaat työpaikat: Keskisuuret organisaatiot 2018*. Great Place to Work kotisivu. <http://www.greatplacetowork.fi/best-companies/suomen-parhaat-tyoepaikat-listat> Vierailtu 28.11.2018

Keränen, M. (2017). *Kyllästyttävän kovaääninen esimies antoi alkusysäyksen kasvuidealle - Framery keksi puhelinkopin uudelleen*. Tekniikka & Talous.  
[https://www.tekniikkatalous.fi/talous\\_uutiset/kyllastyttavan-kovaaaninen-esimies-antoi-alkusysayksen-kasvuidealle-framery-keksi-puhelinkopin-uudelleen-6676478](https://www.tekniikkatalous.fi/talous_uutiset/kyllastyttavan-kovaaaninen-esimies-antoi-alkusysayksen-kasvuidealle-framery-keksi-puhelinkopin-uudelleen-6676478) Vierailtu: 20.2.2018

Luukka, P. (2017) 24 Faktaa suomalaisesta työelämästä. Leidenschaft blogikirjoitus.  
<https://leidenschaft.fi/24-faktaa-suomalaisesta-tyoelamasta/> Vierailtu: 18.12.2017

Martela, F. (2014). *Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää*. Frank Martelan kotisivut. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/> Vierailtu: 13.11.2017

Martela, F. (2017) *The meaning of life: What makes life worth living?* | Frank Martela | TEDxHelsinkiUniversity. TEDx Talks. <https://www.youtube.com/watch?v=rdKBZbTCVfY>  
Vierailtu: 13.11.2017

Viitala, s. (2017) *Presidentti myönsi yhden kansainvälistymispalkinnoista puhelinkoppeja tekeville tamperelaisyriykselle: "suurin mahdollinen kunnia"*. Aamulehti.  
<https://www.aamulehti.fi/uutiset/presidentti-myonsi-yhden-kansainvalistymispalkinnoista-puhelinkoppeja-tekevalle-tamperelaisyriykselle-suurin-mahdollinen-kunnia-200504420/> Vierailtu: 20.2.2018

## ***Haastattelulähteet***

Mathews, G. (2017) Skype interview about ikigai, motivation and happiness (31.10.2017, 35min)

## **Haastattelu – asiantuntijaorganisaatiot**

Arvoisa asiantuntija. Kiitos, kun osallistut haastatteluuni lopputyötäni varten. Sinun ja organisaatiosi tiedot rikastuttavat niin tutkimustani kuin omaa osaamistani. Seuraavassa kerron lyhyesti tutkimukseni aiheesta ja tulevasta haastattelusta.

Tutkimuksessani pyrin selvittämään, miten yrityksissä saataisiin lisättyä työntekijöiden sisäistä motivaatiota, merkityksellisyyden tunnetta ja kokonaisvaltaista onnellisuutta. Nämä kolme käsitettä ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa ja tutkimusten mukaan huomioimalla ihmisen psykologiset perustarpeet organisaatiossa, työntekijä voi saavuttaa enemmän merkityksellisyyttä, sisäistä motivaatiota ja onnellisuutta. Organisaatiokulttuurin merkitys onkin suuressa osassa yksittäisen työntekijän psykologisten perustarpeiden toteutumisessa.

Ihmisellä on tutkimusten mukaan kolme psykologista perustarvetta: autonomian tunne, kyvykkyyden tunne sekä yhteisöllisyyden tunne. Autonomian tunne tarkoittaa, että työntekijällä on työssään valinnan- ja toiminnanvapautta. Organisaatiossa ei ole tällöin pakottamisen tai tiukan kontrollin kulttuuria. Työntekijää tulee kiinnostaa tekemänsä tehtävä ja hänellä pitää olla tunne, että hän hallitsee työn kokonaisuutena. Kyvykkyyden tunne tarkoittaa taasen uskoa omiin taitoihinsa, omien taitojen laaja-alaista käyttämistä työssään ja sopivan haasteellisia työtehtäviä. Yhteisöllisyyden tunne tarkoittaa työntekijän yhteyttä muihin ihmisiin. Työntekijä tuntee, että hänen työtään arvostetaan organisaatiossa ja hänen työllään on merkitystä niin organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta kuin isommassakin kuvassa.

Haastattelu pohjaakin näihin kolmeen psykologiseen perustekijään. Haastattelussa on tarkoitus selvittää, mitä asioita ja miten asioita on tehty teidän organisaatiossanne, jotta autonomian tunne, yhteisöllisyyden tunne ja kyvykkyyden tunne vahvistuisivat työntekijöissä ja nostattaisivat työntekijöiden sisäistä motivaatiota, merkityksellisyyden tunnetta ja onnellisuutta. Haastatteluissa keskitytään pääasiallisesti asiantuntijatyö- näkökulmaan eikä niinkään suorittaa työtä tekeviin työntekijöihin kuten tuotantotyöntekijöihin.

Ennen haastattelua käymme läpi haastattelun teemat, nauhoittamisen sekä anonymiteetin.

Kiitos vielä mukanaolostasi!

*Matilda Hytönen*

Haastattelun teemat:

- Organisaatiokulttuuri
- Sisäinen motivaatio
- Autonomia
- Kyvykkyys
- Yhteisöllisyys
- Työn merkityksellisyys

## Liite 2(2) Asiantuntijahaastatteluihin kysymykset

### Käytännön asiat

- Tutkimusaihe.
- Haastattelun teemat.
- Salassa pidettävät asiat.
- Yritykseen viittaaminen.
- Haastattelun nauhoittaminen.

### Taustatiedot: haastateltavan rooli yrityksessä

- Asema, tehtävät ja vastuut.
- Kuinka kauan tässä asemassa/organisaatiossa?

### Organisaatiokulttuuri

- Miten kuvaisit organisaatiokulttuurianne?
- Koetaanko teillä työntekijöiden onnellisuus, merkityksellisyys tai sisäinen motivaatio tärkeiksi asioiksi organisaatiossanne?
- Miten organisaationne panostetaan työntekijöiden onnellisuuteen?
- Miten organisaationne panostetaan työn merkityksellisyyteen?
- Miten organisaationne panostetaan työn sisäiseen motivointiin?
- Millaisia kehityskohteita teillä on organisaatiokulttuurissanne työntekijän onnellisuuden, merkityksellisyyden tai sisäisen motivoimisen näkökulmasta?

### Sisäinen motivaatio

- Onko sisäistä motivaatiota käsitelty organisaatiossanne?
- Miten organisaationne pyrkii nostamaan asiantuntijatyön sisäistä motivaatiota?
- Mitä haasteita sisäisen motivaation herättämisessä on?

### Autonomia

- Annetaanko organisaatiossanne työntekijöille vapauksia? Minkälaisia vapauksia?
- Tukeeko organisaatiokulttuurinne työntekijöiden valinnan mahdollisuuksia työssään? Millä tavalla?
- Eroaako organisaatiokulttuurissa tiettyjen ryhmien välillä vapauksien antaminen? Jos eroaa, miksi?
- Mistä työntekijä saa organisaatiossanne päättää?
- Miten organisaationne tukee työntekijän omaa olemusta, eli että jokainen saa olla oma itsensä aidosti?

## Kyvykkyys

- Miten organisaationne tukee työntekijän varmuutta siitä, että hän on hyvä työssään?
- Miten osaamisen karttumista konkretisoidaan työntekijälle?
- Miten työtavoitteiden saavuttamista tuetaan tai seurataan?
- Mitä kautta haasteet muodostuu? Onko aina vain haasteellisemmat työtehtävät vai myös muulla tavoin itsensä/työnsä haastamista?
- Nähdäänkö teillä yksittäisen työntekijän osaaminen tärkeänä asiana organisaatiossa vai painottuuko organisaation sisäinen osaaminen yleisesti?

## Yhteisöllisyys

- Mitä organisaatiokulttuuri/työyhteisö pyrkii antamaan työntekijälle?
- Mitä organisaatiokulttuuri/työyhteisö vaatii työntekijältä?
- Miten työntekijälle tehdään selväksi hänen tarkoituksensa ja merkityksellisyytensä organisaation kannalta?
- Miten välittämistä lisätään organisaationne kulttuurissa?
- Miten organisaatiossanne reagoidaan, jos työntekijä tuntee yksinäisyyttä tai muuta negatiivista tunnetta mikä voi mahdollisesti vaikuttaa työntekijän onnellisuuteen, sisäiseen motivaatioon tai merkityksellisyyteen?

## Merkityksellisyys

- Miten työntekijää rohkaistaan tekemään itseään kiinnostavia asioita?
- Miten työntekijän muu elämä huomioidaan suhteessa työhön?
- Kerrotaanko työntekijöille, miten heidän työpanoksensa on osana suurempaa kokonaisuutta niin organisaatiossa kuin muutenkin maailmassa

## Lopuksi

- Lisättävää tai muita huomioita?
- Kiitos!

## Liite kolme (3) Sisäisten haastattelujen saateviesti ja ennakotehtävä

### Frameryn sisäiset haastattelut

Hei kollega! Olen tänä syksynä tehnyt Framerylle pro gradu –tutkielmaa työn merkityksellisyydestä ja sisäisestä motivaatiosta. Kun organisaatiomme oppii näistä asioista, olemme taas askeleen lähempänä tavoitettamme luoda onnellisia työpaikkoja. Kiitos, kun osallistut haastatteluuni lopputyötäni varten. Sinun tietosi, tuntemuksesi ja kokemuksesi rikastuttavat niin tutkimustani kuin organisaatiomme tietotaitoa. Seuraavassa kerron lyhyesti tutkimukseni aiheesta ja tulevasta haastattelusta.

Tutkimuksessani pyrin selvittämään, miten Frameryllä saataisiin lisättyä työntekijöiden sisäistä motivaatiota, merkityksellisyyden tunnetta ja kokonaisvaltaista onnellisuutta. Nämä kolme käsitettä ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa ja tutkimusten mukaan huomioimalla ihmisen psykologiset perustarpeet organisaatiossa, työntekijä voi saavuttaa enemmän merkityksellisyyttä, sisäistä motivaatiota ja onnellisuutta. Organisaatiokulttuurin merkitys onkin suuressa osassa yksittäisen työntekijän psykologisten perustarpeiden toteutumisessa.

Ihmisellä on tutkimusten mukaan kolme psykologista perustarvetta: autonomian tunne, kyvykkyyden tunne sekä yhteisöllisyyden tunne. Autonomian tunne tarkoittaa, että työntekijällä on työssään valinnan- ja toiminnanvapautta. Organisaatiossa ei ole tällöin pakottamisen tai tiukan kontrollin kulttuuria. Työntekijää tulee kiinnostaa tekemänsä tehtävä ja hänellä pitää olla tunne, että hän hallitsee työn kokonaisuutena. Kyvykkyyden tunne tarkoittaa taasen uskoa omiin taitoihinsa, omien taitojen laaja-alaista käyttämistä työssään ja sopivan haasteellisia työtehtäviä. Yhteisöllisyyden tunne tarkoittaa työntekijän yhteyttä muihin ihmisiin. Työntekijä tuntee, että hänen työtään arvostetaan organisaatiossa ja hänen työllään on merkitystä niin organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta kuin isommassakin kuvassa.

Haastattelu pohjaakin näihin kolmeen psykologiseen perustekijään. Haastattelussa on tarkoitus selvittää, miten sinun näkökulmastasi autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tunne toteutuvat työssäsi. Toivon, että etukäteen täytät seuraavan sivun haastattelun ennakotehtävän, minkä pohjalta keskustelemme haastattelun aikana. Tulosta ennakotehtävä, täytä se ajatuksella ja ota mukaan haastatteluun. Ennakotehtävän täyttämiseen ei mene kuin muutama minuutti. Voit myös miettiä etukäteen, mitkä toimet nostaisivat sinusta sinun sisäistä motivaatiota, merkityksellisyyden tunnetta ja kokonaisvaltaista onnellisuutta.

Ennen haastattelua käymme läpi haastattelun teemat, nauhoittamisen sekä anonymiteetin.

Kiitos vielä mukanaolostasi!

*Matilda*



## Haastattelun ennakkotehtävä

Haastattelun tueksi sinun tulisi pohtia muutamia väittämiä haastattelun teemoista. Tulosta ennakkotehtävä ja täytä se ajatuksella. Muista ottaa ennakkotehtävä mukaasi haastatteluun. Valitse väittämään sopivin vaihtoehto: 1= erittäin samaa mieltä, 2= samaa mieltä, 3= jokseenkin sama mieltä, 4= jokseenkin erimielistä, 5= erimielistä, 6= täysin erimielistä

### AUTONOMIA

Tunnen, että saan päättää rooliini kuuluvista olennaisista asioista	1	2	3	4	5	6
Minua kuunnellaan työtehtäviini liittyen	1	2	3	4	5	6
Tunnen painetta tehdä asioita, joita en itse tekisi, jos saisin itse valita	1	2	3	4	5	6
Saan tehdä Frameryllä töitä itseohjautuvasti	1	2	3	4	5	6

### KYVYKKYYS

Minulla on varma tunne siitä, että pystyn tekemään työni hyvin	1	2	3	4	5	6
Kehityn työssäni jatkuvasti	1	2	3	4	5	6
Olen epävarma välillä siitä, mitä minun tulisi seuraavaksi tehdä työssäni	1	2	3	4	5	6
Tunnen epäonnistuneeni työntekijänä, jos teen virheen	1	2	3	4	5	6
Minulla on osaava olo työssäni	1	2	3	4	5	6

### YHTEISÖLLISYYS

Minun työtäni arvostetaan työyhteisössäni	1	2	3	4	5	6
Minusta välitetään Frameryllä	1	2	3	4	5	6
Minusta tuntuu yksinäiseltä töissä	1	2	3	4	5	6
Voin olla oma itseni töissä	1	2	3	4	5	6
Tunnen Frameryllä yhteenkuuluvuutta ihmisiin	1	2	3	4	5	6

### TYÖN MERKITYKSELLISYYS

Haluaisin tehdä enemmän minua kiinnostavia asioita töissä	1	2	3	4	5	6
Muu elämäntilanteeni huomioidaan Frameryllä	1	2	3	4	5	6
Työni sisältö antaa minulle paljon	1	2	3	4	5	6
Koen, että työlläni on suurempi merkitys isossa kuvassa	1	2	3	4	5	6

### SISÄINEN MOTIVAATIO

Palkka motivoi minua enemmän kuin kehitysmahdollisuudet, vapaudet työssä, itse työ tai työyhteisö	1	2	3	4	5	6
Tunnen olevani sisäisesti motivoitunut	1	2	3	4	5	6

### ORGANISAATIOKULTTUURI

Frameryllä panostetaan työntekijöiden onnellisuuteen	1	2	3	4	5	6
Frameryllä panostetaan työntekijöiden merkityksellisyys	1	2	3	4	5	6
Frameryllä panostetaan työntekijöiden sisäiseen motivaatioon	1	2	3	4	5	6

## Haastattelukysymykset – Framery

### Käytännön asiat

- Tutkimusaihe.
- Haastattelun teemat.
- Salassa pidettävät asiat.
- Haastateltavaan viittaaminen.
- Haastattelun nauhoittaminen.

### Taustatiedot: haastateltavan rooli yrityksessä

- Mikä on työnimikkeesi Frameryllä?
- Mitkä ovat työtehtäväsi ja vastuusi Frameryllä?
- Kuinka kauan olet ollut Frameryllä? Kuinka kauan tässä tehtäväkuvassa?

### Sisäinen motivaatio

- Miten sinä motivoidut?
- Mikä merkitys palkalla on sinulle?
- Mikä sinulle on tärkeää työssäsi?

### Organisaatiokulttuuri

- Miten kuvaisit Frameryn organisaatiokulttuuria?
- Miten Framery panostaa työntekijöiden 1. onnellisuuteen, 2. merkityksellisyyteen, 3. sisäiseen motivaatioon?
- Mitä Frameryllä on organisaatiokulttuurissanne kehitettävää työntekijän onnellisuuden, merkityksellisyyden tai sisäisen motivoimisen näkökulmasta?

### Autonomia

- Mistä sinä saat päättää työssäsi?
- Minkälaisia vapauksia ja valinnanmahdollisuuksia roolisi kuuluu?
- Miten Frameryllä vapaudet eroaa eri organisaation osien välillä?
- Koetko, että työssä tekemäsi päätökset heijastavat sitä, mitä työssäsi kuuluisi saada päättää?
- Koetko, että työssä tekemäsi valinnat ilmaisevat, kuka sinä todella olet?

- Miten oikeat kiinnostuksesi kohteet toteutuvat työssäsi?
- Saatko vaikuttaa työnkuvaasi, niin että se motivoi sinua?
- Miten autonomia toteutuu Frameryllä sinun mielestäsi?

### Kyvykkyys

- Tunnetko itsesi päteväksi tai epävarmaksi siinä, mitä työssäsi teet?
- Miten olet kehittynyt työssäsi? Kuka on huomannut kehittymisesi?
- Kuka asettaa työillesi tavoitteet? Mitä olet tästä mieltä?
- Tunnetko, että pystyt saavuttamaan asetetut työtavoitteet?
- Minkälaista tukea saat tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Miten suhtaudut vaikeisiin työtehtäviin?
- Tukeeko Framery kohti haastavampia työtehtäviä?
- Mitä tapahtuu, jos teet virheen työssäsi?

### Yhteisöllisyys

- Miten Frameryllä näkyy yhteenkuuluvuus?
- Mitä työyhteisösi antaa sinulle?
- Mitä työyhteisösi vaatii sinulta?
- Mitä haluat antaa työyhteisöllesi?
- Tunnetko, että sillä mitä teet työssäsi, on merkitystä ja se on arvostettua yhteisössä?
- Mikä on sinun tarkoituksesi Frameryllä?
- Miten välittäminen näkyy tai ei näy Frameryllä?
- Ketkä ovat läheisiä sinulle Frameryllä?
- Millaista tiimissäsi työskentely on?
- Onko suhteesi muihin Frameryllä mielestäsi pinnallinen?
- Välitetäänkö sinusta ihmisenä Frameryllä vai onko välittäminen suhteessa työpanokseesi?
- Miten etätyö vaikuttaa sinusta yhteisöllisyyden tunteeseen?
- Milloin tunnet itsesi yksinäiseksi työyhteisössäsi?
- Saatko olla oma itsesi Frameryllä?

### Työn merkityksellisyys

- Rohkaistaanko sinua tekemään sinua kiinnostavia asioita? Miten?
- Miten sinun muu elämä ja eri elämäntilanteesi otetaan huomioon Frameryllä suhteessa työhön?
- Miten työpanoksesi on osana suurempaa kokonaisuutta niin Frameryllä kuin muutenkin maailmassa?
- Miten kuvaat työsi merkitystä osana koko elämääsi?
- Mitä työsi sisältö antaa sinulle?

- Mitkä asiat työssäsi tai muussa elämässäsi hiertävät?
- Mitä jäisit kaipaamaan nykyisestä työstäsi, jos lopettaisit työt Frameryllä?

### Loppuun

- Jos mietit koko matkaasi Frameryllä, onko näissä teemoissa, mitä ollaan haastattelun aikana puhuttu, tapahtunut muutosta? Mihin suuntaan? (eli uusia havaintoja verrattuna vanhoihin)
- Tunnetko olevasi sisäisesti motivoitunut?
- Tunnetko merkityksellisyyttä?

### Haastattelukysymykset osittain mukaillen:

Mukaillen: Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., ... & Ryan, R. M. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39(2), 216-236.

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Pajunen, H. (2015). Merkityksen kokemus: Näkemyksiä ja kysymyksiä. Helsingissä: Auditorium.

<https://filosofianakatemia.fi/palvelut/sisaisen-motivaation-johtaminen>

